

Samuel Chávez Donoso

# CRISIS

*¿Riesgo u Oportunidad?*

*"Si te tiran un limón, agárralo,  
hazte una rica limonada y...¡Disfrútala!"*



**ReKrea**  
CREANDO PARA EL DESARROLLO



Samuel Chávez Donoso

# CRISIS

*¿Riesgo u Oportunidad?*

**Si te tiran un limón, agárralo,  
hazte una rica limonada y... ¡Disfrútala!**

Viña del Mar - CHILE

© **ReKrea Ltda.**

Viña Del Mar – Chile  
seminarios@rekrea.cl

Fonos: 82802291 – 96192990

**Inscripción N° 179.302**

Mayo del año 2009

Producción General: ReKrea Ltda.

Diseño Portada: Daniela Chávez Solarí

Foto Portada: Ricardo Riquelme Sepúlveda

**Derechos Reservados**

Prohibida la reproducción parcial o total,  
de cualquier índole y por cualquier medio  
sin la autorización por escrito del autor.

**I.S.B.N. 978-956-319-867-6**

*A los Directivos y Supervisores que,  
teniendo responsabilidad por liderar  
personas y administrar recursos,  
sienten la necesidad y un sincero deseo  
por mejorar lo que hacen.*



# CONTENIDO

<b>Prólogo</b>	11
<b>1. Pongámonos en Sintonía</b>	
• Algo de Historia	17
• El Escenario Actual	20
• ¿Cómo lo Estamos Haciendo?	24
• Resultados Globales	30
<b>2. Conociendo el Problema</b>	
• Y Ahora... ¡Entremos en Materia!	37
• El “Factor 4D Negativo”	39
• Lo que Usted Puede Lograr...¡Si se lo Propone!	57
<b>3. En Busca de la Solución</b>	
• El Valor de la Prevención	63
• Pero... ¿Qué es Prevención?	70
• Hacia una Cultura Preventiva	73

---

## **4. El Modelo de Causalidad de Pérdidas**

- Un Comentario Preliminar 77
- Explicación del Modelo 77
- Completando el Modelo 90
- Los Tres Niveles de Prevención 95

## **5. Y Ahora... ¡Pongámonos en Acción!**

- Para Ello... ¡Póngase al Frente! 101
- ¿Por Dónde Comenzar? 102
- Plan de Tres Pasos 103
- Campaña: "5 Minutos con los Que Saben" 106
- Un Paso Importante 110
- Algo Más 111
- Revisión de los Sistemas y Procesos 112

**Un Resumen Grosso Modo** 119

**Epílogo** 125

## *AGRADECIMIENTOS*

*A quienes encuentren en este libro  
alguna idea útil, pues con ello  
me dan el privilegio de servir.*



# Prólogo



## PRÓLOGO

Es bueno recordar que la palabra “*crisis*”, en chino, se compone de dos caracteres: el primero, que significa “*riesgo*” y el segundo, que significa “*oportunidad*”.

Es decir, tras las amenazas, que normalmente las percibimos con mucha claridad, suelen esconderse oportunidades que sólo unos pocos son capaces de visualizar. Las crisis, por lo tanto, debieran ponernos en alerta, agudizar nuestros sentidos y, sobre todo, representar un desafío al ingenio y a la creatividad.

Porque es, en estos momentos de crisis, cuando se van apagando y desapareciendo muchas empresas del firmamento empresarial; pero también es cuando otras, las que visualizan la oportunidad, nacen exitosas o prosperan a niveles insospechados.

Por otra parte, también es bueno recordar, o tomar conciencia, que en los “*buenos tiempos*”, de bonanza económica, es común que las empresas tengan la tendencia a añadir más costos que lo necesario y se pongan más complacientes. Y, cuando llegan los momentos difíciles, de crisis, suele apoderarse de sus directivos una especie de pánico que induce a acciones repentistas y de corto plazo, tendientes a recortar los costos a diestra y siniestra. Esto, desde luego, no es gestión de costos, ni menos gestión en el amplio sentido del concepto.

En realidad, debiéramos entender que los momentos de

---

crisis constituyen, en sí mismos, una instancia obligada para una reflexión más profunda y para un trabajo sistemático conducente a mejoras perdurables, por la vía de optimizar los sistemas y procesos de todo tipo. Ello, con el claro propósito de ser más eficaces, más eficientes y más efectivos, en una tarea en la cual los directivos deben alinear y comprometer a toda su línea de supervisión.

Este pequeño libro es, precisamente, una invitación a recibir los momentos de crisis como un llamado a liderar un proceso de mejoramiento... ¡de todo! Las condiciones actuales, así como las sensibilidades y disposición de todos, es probable que sean las mejores para emprender esta necesaria tarea.

En el contenido de este texto encontrará cierta información acerca de importantes pérdidas que se producen al interior de las empresas, que le sorprenderá; así como también algunas recomendaciones que le ayudarán a revertirlas y transformarlas rápidamente en ganancias netas equivalentes para su organización.

Es el momento en que, más que estar *preocupados* por la crisis y por la competencia, externa a la empresa, hay que estar *ocupados* en desterrar las incompetencias que reinan al interior de las propias empresas.

Samuel Chávez Donoso  
**Autor**

Olmué, Otoño del 2009





# 1

## Pongámonos en Sintonía



## Algo de Historia

Fue a fines de los años 60', cuando al sociólogo canadiense Herbert Marshall McLuhan se le ocurrió hablar de la "Aldea Global", para referirse a un mundo en que sus habitantes estarían todos interrelacionados. Y así, por añadidura, a la humanidad le denominó "*Tribu Planetaria*".

Fue, desde luego, una profecía que no tardó en cumplirse, a pesar de que la televisión satelital estaba en ciernes y no existía ni el internet ni el portentoso desarrollo de las comunicaciones que hemos visto en los últimos años. Predominaba, por aquel entonces, la idea que el célebre escritor latinoamericano Ciro Alegria describía en su libro: "*El Mundo es Ancho y Ajeno*". En efecto, así era el mundo.

Pero de repente vino la globalización, que nos achicó el mundo, en un "*santiamén*" como dirían los antiguos, la que se generó como un proceso espontáneo y autónomo, ajeno a las decisiones de autoridades y de organismos internacionales. Simplemente... ¡ocurrió!

Hoy todo está más cerca y nada nos es ajeno ni indiferente. Todo nos afecta, para bien o para mal: Lo que ocurra en Japón, en la China, en Brasil, en Argentina o en cualquier país del mundo, termina afectándonos. El atentado de un puñado de terroristas suicidas a las Torres Gemelas en Nueva York en el año 2001, por ejemplo, fueron la causa de 20 millones de nuevos cesantes en el mundo, entre otros múltiples efectos.

Y se globaliza la información, la economía y la cultura, en un proceso que seguirá acrecentándose y avanzando de prisa y sin pausa, en un vehículo que no tiene marcha atrás. Y así, seguirán circulando por el mundo, de manera abundante y vertiginosamente, no sólo mercaderías, sino que también capitales, personas, ideas, servicios, movimientos sociales, consignas, licencias y proyectos, entre tantas otras cosas.

Surge, también, lo que el sociólogo y pensador alemán Ulrich Beck denomina "*La Sociedad del Riesgo Global*", en una clara advertencia respecto del impacto que nuestras acciones cotidianas pueden tener sobre el planeta. "*Actúa local, pero piensa global*", es el slogan y el mensaje de Beck, mientras que Edward Lorenz se lanza con la teoría del caos, señalando que: "*El aleteo de una mariposa en Brasil puede generar una tormenta en Texas*".

Alguien agregaría más tarde: "*Y cuando Estados Unidos estornuda, el mundo se resfría*".

Pues bien, Estados Unidos no sólo estornudó, sino que... ¡se resfrío! Y... ¡caramba! el planeta entero se está contagiando: Japón ya está en recesión; 12 de las principales economías del mundo, están en recesión; el milagro económico de India ha empezado a perder su magia. Y todos, rogando si son creyentes o haciendo *pilatos* si no lo son, para que a China no le vaya tan mal, para que a Obama le resulte su plan de reactivación económica y para que de la Cumbre del G-20 deriven soluciones reales. En nuestro país, por su

parte, ya se están dejando ver, y sentir, los funestos efectos que nadie sabe en qué ni cuando van a terminar.

Una de las consecuencias más dolorosas de esta crisis será que el desempleo mundial podría crecer en 50 millones durante el año 2009 y cerca de 200 millones de trabajadores podrían pasar a integrar las filas de la pobreza extrema. Es el escalofriante pronóstico que hace la OIT, al comenzar el año 2009. *“El mensaje de la OIT es realista, no alarmista. Nos enfrentamos a una crisis del desempleo, de alcance mundial”*, declaró el chileno Juan Somavía, Director General de la OIT.

Pero las crisis, así como tienen su lado *“oscuro”* (que curiosamente todos ven), también tiene su lado *“de luz”* (que curiosamente no todos ven). Es en las crisis donde muchas veces se despierta la iniciativa y se desata la creatividad; donde nacen las grandes estrategias y proyectos. O, al menos, es lo que debería ocurrir, cuando hay que examinarse profundamente, para ver qué es lo que estamos haciendo bien y qué es lo que se puede mejorar. Recordemos que crisis implica riesgo, pero también oportunidad.

Es, por lo demás, lo que nos proponemos en este libro.

Estamos hoy en un mundo de incertidumbres, donde nada es seguro pero todo es posible. Es, todavía, un mundo lleno de oportunidades. Como diría optimistamente John Naisbit: ***“Un mundo fantástico para vivir”***.

## El Escenario Actual

Bueno, pero ya estamos en el punto de partida. Empezaremos, juntos, un viaje apasionante. Es probable que algunos de los lugares que recorreremos sean ya "conocidos" por usted, pero los observaremos con nuevos ojos, recordando a Marcel Proust cuando decía: *"El verdadero descubrimiento no consiste, necesariamente, en llegar a nuevos territorios, sino que en ver los mismos pero con otros ojos"*.

La promesa, al iniciar este viaje, es que llegaremos a un mejor destino, tanto para usted como para su empresa.

Pero... ¿qué le parece si antes de partir nos ponemos en sintonía? Para ello, le propongo que demos una rápida mirada al panorama actual; es decir, al contexto en que se encuentran las empresas, hoy.

¿Qué observamos?

Observamos, desde luego, que el mundo de los negocios, independiente de la presente crisis, ha cambiado en forma considerable. Ya no es el mismo. ¡Y no se parece en nada al que tuvimos hasta hace tan sólo algunos años y al que tan acostumbrados estábamos!

Los cambios han sido muy drásticos... ¡y rápidos!, en todo orden de cosas. Cuesta sentirse cómodo, cuesta sentirse seguro, ya no se puede estar tranquilo.

Porque la globalización nos ha traído también, muy de la mano, otro fenómeno, llamado competitividad; desencadenándose con ello un cambio estructural, de fondo, que ha configurado un nuevo orden económico y comercial. Los pronósticos no son para nada tranquilizadores. Jack Trout nos dice que llegará el momento en que *“todo el mundo intentará arrebatarle el negocio a todo el mundo”*.

¿Llegaremos a eso, realmente?

Bueno, algo de esto ya hemos estado viendo: mientras algunas empresas surgen y crecen en forma explosiva, son muchas las que han desaparecido en una especie de holocausto mundial. La mayoría, sin embargo, aún se debate entre la prosperidad y el fracaso, entre la vida y la muerte.

Hay algunos pequeños cuentos que bien representan la situación que estamos viviendo. Uno de ellos dice que: *“Cada mañana, en África, la gacela se levanta sabiendo que tiene que correr más rápido que el león, para poder sobrevivir. Y cada mañana, en África, el león se levanta sabiendo que tiene que correr más rápido que la gacela, para poder sobrevivir”*.

Es duro reconocerlo, pero así parece ser el mundo de los negocios, hoy.

Otro conocido cuento por el estilo, relata que: *“Dos directivos de empresas, mientras visitaban un zoológico, se dan cuenta que un oso de gran tamaño se escapa de su jaula*

*y, furioso, comienza a perseguirlos. Uno de ellos, sobre la marcha, se saca los zapatos y sigue corriendo, mientras el otro le pregunta: "¿Y tú crees que sin zapatos vas a correr más rápido que el oso?", a lo que éste responde: "No me interesa correr más rápido que el oso. Sólo me interesa correr más rápido que tú".*

Interprete usted mismo este pequeño cuento. Pero, lo que está claro es, como lo señala Peter Druker, que para ser competitivos hoy *"debemos estar a la altura de los estándares fijados por los líderes de nuestro campo, en cualquier lugar del mundo"*.

Usted probablemente recordará, como yo, que desde pequeños se nos instaba a ser más competitivos; a intentar superar a los demás. Pero luego se nos dijo: *"No. El necio trata de superar a los demás; el hombre sabio, en cambio, trata de superarse a sí mismo"*.

¿En qué quedamos?, se preguntará usted. Bueno, yo creo que lo más aconsejable es superarse a sí mismo. Si, pero... ¿hasta dónde? Pues... ¡hasta superar a los demás! Porque para competir, hay que estar entre los mejores. Aquellos que se conforman con estar "en el promedio", en temas tales como productividad, calidad, seguridad o medio ambiente, simplemente dejarán de existir. Porque estar en el promedio significa claramente ser *"el mejor de los peores"* o ser *"el peor de los mejores"*; y, llamémosle como queramos, eso es me-dio-cri-dad. Y es insuficiente para ser competitivos en el mundo de hoy.

En este contexto, es interesante observar cómo un mismo fenómeno, la competitividad, a algunos preocupa y asusta mientras que a otros impulsa, entusiasma y motiva. Mientras algunos ven en ella una cruel amenaza, otros ven una estupenda oportunidad.

Pero lo concreto es que la competitividad es, como diría un abogado, *"un hecho de la causa"*. Y hay que asumirla como está... ¡y como venga! Y todo indica, por lo demás, que la competencia será cada vez más dura, a veces feroz y despiadada, lo que obliga a las empresas a estar en forma para competir en el mundo de hoy, cambiante, exigente y globalizado.

Ojalá, sin embargo, tengamos la sabiduría suficiente para distinguir las áreas en que debemos competir y aquellas en que debemos cooperar. La sabiduría suficiente, también, para que la competitividad nos haga sacar "lo mejor de las cosas" pero no "lo peor de las personas", como todavía suele suceder.

Por su parte, si miramos el escenario actual, nos damos cuenta también que los clientes son cada vez más exigentes y sofisticados. Están más conscientes de sus derechos. Saben que ellos tienen, y ejercen, el fantástico y colosal derecho de elegir. Y ya no sólo están comenzando a tomar a pecho eso de que "el Cliente es el Rey", sino que más exactamente se han transformado en un Juez Severo, con facultad para condenar de manera inapelable a desaparecer del mercado a algunas empresas y a dejar en libertad a otras. Pero en libertad condicional: ¡mientras

sean capaces de seguir satisfaciendo sus necesidades, requerimientos y expectativas!

Los trabajadores, por su parte, siguen demandando mayores beneficios y remuneraciones más altas; pero no siempre, lamentablemente, ligando sus legítimas aspiraciones y demandas a los resultados de la empresa.

En este escenario tan complejo y difícil, muchas empresas se sienten como con la espada de Damocles sobre sus cabezas. Sabiendo que todo es posible, pero que nada es seguro. Las que pasan por un buen momento, rogando porque éste se prolongue; mientras que las que están en dificultad, se mantienen en la esperanza de salvar con vida, por ahora; esperando que pase el chaparrón, que parece de nunca acabar.

## **¿Como lo Estamos Haciendo?**

Conocido el escenario en que nos corresponde actuar, resulta necesario mirarnos a nosotros mismos para observar cómo lo estamos haciendo en nuestras empresas.

¿Le adelantó mi opinión?: ¡No lo estamos haciendo muy bien!

Nos ha costado darnos cuenta que, como dice Michael Hammer, el hombre de la reingeniería:

***“Las fórmulas para el éxito de ayer son garantía de fracaso para el mañana”.***

Y, en realidad, nuestro comportamiento revela muchas veces que no somos muy conscientes de que lo que ayer fue bueno, lo necesario, lo suficiente, lo correcto, la solución, hoy ya no lo es. Nos ha costado despojarnos de antiguos paradigmas, viejas ideas y soluciones obsoletas que ya no tienen cabida en los escenarios actuales.

Nos ha costado responder con mayor rapidez a los cambios, y más aún nos ha costado anticiparnos a los cambios. Es verdad que *“cambia, todo cambia”*, como desde hace años nos viene cantando la popular Mercedes Sosa. Más razón aún tiene nuestra desaparecida Violeta Parra cuando también nos canta, desde hace ya medio siglo, *“cambia todo en este mundo”*; porque ella agrega su característico **“ay, ay, ay”**. ¡Dígame si esto no es asertividad pura! Como que la Violeta ya *“cachaba”* lo que se nos venía por delante.

Pero también ha sido claro al respecto el ya citado Peter Druker cuando también desde hace años nos viene diciendo *“cada organización tiene que prepararse para abandonar todo lo que sabe”*.

Y es verdad, porque si hoy todo es distinto: la tecnología, los mercados, los productos, los clientes, etc., no podemos esperar seguir teniendo éxito siendo los mismos y haciendo lo mismo.

Pero vemos también en nuestras empresas que se consume mucha energía en estar **preocupados** por los problemas cuya solución está fuera de nuestro ámbito de competen-

cia, en vez de estar **ocupados** en aquellos que sí nos competen.

Vemos que las empresas prestan suficiente atención a la **competencia**, externa a la empresa, pero no se detienen a observar y a superar las **incompetencias** que reinan al interior de ellas mismas.

Vemos que sigue predominando una mentalidad, actitud y comportamiento **reactivo** antes que **proactivo**, en lo que Kaoru Ishikawa tan acertada y crudamente llama "*el comportamiento irracional de la empresa y la sociedad*".

Vemos también que en muchas empresas se conforman con lo **bueno**, pensando que "*lo mejor es enemigo de lo bueno*", mientras que la competencia hace esfuerzos precisamente para lograr y ofrecer al mercado lo **mejor**.

Observamos, por otro lado, que se destina gran cantidad de tiempo, esfuerzos y recursos en **resolver** problemas a nivel de síntomas, con medidas remendadoras y de corto plazo, en vez de **disolverlos** en forma definitiva en el origen; en la raíz o fuente donde se generan.

Nos damos cuenta, también, que en la mayoría de los casos se vive atrapado en "la trampa de la actividad", privilegiando lo **urgente** y desatendiendo lo que es *verdad* **importante**.

Vemos que aún son pocas las personas y las empresas que

se dan cuenta que ya no es suficiente con **aprender**, sino que también es vital asumir el doloroso proceso de **desaprender** lo que ya no es útil o nos estorba para la correcta toma de decisiones.

Y también vemos que muchas empresas y personas viven felices tratando de **hacer bien las cosas**, sin asegurarse primero de si lo que están **haciendo bien, es lo necesario**. En este panorama no tan alentador, sin embargo, hemos venido observando también algunos progresos de enorme importancia a nivel de resultados. Entre éstos es pertinente destacar:

- a) Ha quedado en el pasado la tan arraigada obsesión por la mera producción. Ya no hay empresa en el mundo que no haya entendido que el desafío real, hoy en día, es la **Productividad**.
- b) También es de aceptación casi generalizada que la **Calidad** constituye un factor vital, en el estricto sentido de la palabra: "Sin calidad no hay clientes; y sin clientes no hay empresa".
- c) Y también son muchas las empresas que han llegado a comprender la real importancia de la **Seguridad**, en su concepto amplio. Es decir, como la disciplina orientada a la protección de las personas, de los bienes, de los procesos, de los ambientes de trabajo y de la misión de la empresa.
- d) Como también se ha venido constatando que cada

vez son más las empresas que adhieren a la protección y preservación del **Medio Ambiente**.

¿Dónde está el problema, entonces?

El problema (y también la oportunidad), está en que aún quedan muchas empresas que ni siquiera sospechan lo mucho que queda por hacer en estas materias, ni están conscientes de la enorme reserva de oportunidades que proveen estas cuatro disciplinas para mejorar los resultados en el *bottom line*.

El problema está, también, en que en la mayoría de las empresas aún subsiste o prevalece un pensamiento separatista en vez de un pensamiento sistémico, respecto de estas disciplinas fundamentales hoy en día y que, a decir verdad, constituyen, en su conjunto, cuatro formidables pilares en los cuales se sostiene la competitividad de los procesos operacionales de cualquier empresa.

Es frecuente aún encontrarse con empresas en donde la productividad, la calidad, la seguridad y el medio ambiente se manejan en forma separada, muchas veces disociadas entre sí y no pocas poniéndolas o permitiendo que entren en conflicto.

No es extraño, tampoco, escuchar hablar del "encargado o responsable de la seguridad" o del "encargado o responsable de la calidad" o del "encargado del medio ambiente", como si tales aspectos pudieran separarse de los procesos operacionales y encargárselos a otros como si se

tratara de la simple reparación de una pieza, o de la compra de un insumo determinado o del aseo de la planta.

Como consecuencia de tal forma de proceder, los esfuerzos se duplican o triplican, innecesariamente; los costos aumentan, innecesariamente; se producen antagonismos innecesariamente; y, lo que es más importante, se desbarata la tan necesaria visión sistémica que permite la verdadera sinergia y evita los efectos colaterales producto de acciones carentes de una visión de conjunto.

Estamos aquí, por lo tanto, frente a una verdadera e importante oportunidad de mejoramiento. Con iniciativa y creatividad y, por sobre todo, con voluntad de acción, podemos mejorar los procesos operacionales haciendo de nuestras empresas organizaciones más inteligentes, más fuertes y, por sobre todo, más competitivas.

Porque si:

***“Todo lo que se hace, se puede mejorar.  
Todo lo que se hace, se debe mejorar”.***

Por lo tanto, si los resultados de nuestros procesos operacionales no son aún los que deseamos... *“más que maldecir la oscuridad, lo que hay que hacer es encender una vela”.*

Y, este libro, pretende invitarlo y ayudarlo a ello.

Pero a los resultados, hay que darles una mirada profunda, más allá de lo habitual. Una mirada, bajo la perspectiva de:

## Resultados Globales

Ocurre que la empresa tiene muchos interlocutores o grupos de interés: trabajadores, dueños, clientes, proveedores, comunidad, etc. y cada uno de ellos requiere algo de la empresa.

Así por ejemplo, los **trabajadores**, esperan de su empresa una buena retribución económica por lo que hacen; esperan o desean también estabilidad laboral, buen trato, buenas condiciones de trabajo, seguridad, posibilidades de desarrollo, entre tantas otras cosas.

Por su parte, los **dueños** de la empresa esperan de ella la mejor rentabilidad a su inversión y a los esfuerzos de emprender; como también esperan imagen, prestigio, etc.

Y los **clientes** esperan, de la misma empresa, suministro suficiente de los bienes o servicios que necesitan, entrega oportuna, precios bajos, calidad, buen servicio y garantías, entre otras cosas.

Asimismo, los **proveedores** esperan de la empresa una buena demanda, cumplimiento de contratos, pagos oportunos y fidelidad.

Mientras que el **país**, por su parte espera, de la misma empresa, creación de empleos, pago de impuestos, generación de riqueza, acciones de Responsabilidad Social y aporte al crecimiento y desarrollo.

Como usted puede apreciar, son **muchos y variados** los requerimientos que se espera satisfaga la empresa. ¡Y todos ellos son más o menos legítimos y atendibles!

¿Qué hacer, entonces, para satisfacerlos?

Muy simple... ¡y difícil!: *“Producir”* todo aquello que esperan de la empresa sus distintos interlocutores o grupos de interés. Es decir, generar resultados de todo tipo, más allá de los clásicos resultados asociados a la producción y de aquellos que podríamos catalogar como meramente económicos. A ello le llamo **Resultados Globales RG**.

¿Qué entendemos por Resultados Globales? Digamos que Resultado Global es:

***“TODO lo que resulta, sea bueno o malo,  
de la gestión de una empresa, área o persona”.***

Bajo este concepto, amplio, usted y cada miembro de la administración, han de considerar no sólo lo que se produce, en cuanto a cantidad, sino que también los costos, la seguridad, la calidad, el clima laboral, la imagen corporativa, etc.. Es decir, **todo** lo que resulta de la gestión, en la idea de poder satisfacer a sus distintos interlocutores.

Y, así como se habla y se trabaja para lo que denominamos la *“Satisfacción del Cliente”*, también debería ir asimilando desde ya la idea de *“Satisfacción de los Trabajadores”*, de *“Satisfacción de los Dueños”*, de *“Satisfacción de los Proveedores”* y de *“Satisfacción de la Comunidad”*.

Surge aquí un paradigma nuevo, que es fundamental para los efectos del propósito de este libro. Un desafío para todo el nivel directivo y de supervisión de la empresa:

***“Cada cual, debe hacerse responsable por todo lo que resulta de su gestión”.***

Es decir: producción, costos, calidad, seguridad, clima laboral, imagen de la empresa, etc..

En otras palabras, nadie puede decir que es un buen supervisor, por ejemplo, por el mero hecho de cumplir la metas de producción si los costos con que lo logra son desmedidos; o si logra las metas de producción y a bajos costos, si la calidad es subestándar; o si logra buenos niveles de producción, a bajo costo y de buena calidad, si ello lo logra a costa de accidentes que dañan a personas y equipos.

O, incluso, si logra buenos niveles de producción, a bajos costos, de buena calidad y buenos niveles de seguridad, pero dejando como saldo un clima laboral irrespirable.

El buen directivo, el buen supervisor, debe optimizar los Resultados Glo-ba-les.

He aquí, entonces, un concepto clave, relevante para la empresa actual, en el mundo de hoy. Y, por supuesto, para el directivo de esta época y de los años venideros.

El desafío de la administración hoy en día consiste, enton-

ces, en optimizar los "*Resultados Globales*"... ¡y responder por ellos!

¿Cuán claro e internalizado está este concepto en su empresa? ¿Será que ha llegado **ya** el momento de comenzar a educar sobre él a los directivos, supervisores y trabajadores?

Pues... ¡claro que sí!



# 2

## Conociendo el Problema



## Y Ahora... ¡Entremos en Materia!

Pero, por favor... ¡preste mucha atención!

Sí. Porque aquí ya llegamos al punto en que debemos conversar acerca de lo prometido; es decir, acerca de lo que, a mi juicio, constituye una gran reserva de oportunidades para mejorar los resultados de última línea en cualquier empresa. Es, lo que suelo llamar **"El Negocio Sin Competencia"**.

¿Por qué sin competencia? Pues, porque es un negocio, donde puede ganar mucho dinero, que está al interior de su propia empresa. Hay allí, al alcance de la mano, la oportunidad de hacer un buen negocio sin más competencia que la empresa misma. Y ello constituye, sobre todo hoy en día, un imperativo ético, económico y de sana gestión.

Pero, quiero recordarle aquí, dos conceptos claves:

**Uno:** "Además de prestar atención a la *competencia*, externa a la empresa, hay que prestar atención también a las *incompetencias* que subsisten al interior de ella".

**Dos:** "Si todo lo que se hace se *puede* mejorar, todo lo que se hace se *debe* mejorar".

Bien, pero para ir entrando en materia, digamos de partida que:

***Todas las empresas  
ven afectados sus procesos operacionales  
por cuantiosas pérdidas debidas a  
DERROCHES, DEFECTOS, DETERIOROS Y DAÑOS.***

Y, digamos también, que no deja de llamar la atención que estas pérdidas, a pesar de ser tan cuantiosas (se asombrará cuando le de algunas cifras), pasan inadvertidas tanto ante los ojos gerenciales como a los de la supervisión. Más aún llama la atención, cuando una pequeña reflexión nos hace ver que estas pérdidas en realidad son:

## GANANCIAS

### QUE LA EMPRESA ESTÁ DEJANDO DE OBTENER

Sí, porque en la medida que estas pérdidas se vayan controlando, automáticamente se van transformando en utilidades equivalentes.

¿No le parece interesante, si por esta vía puede no sólo asegurar seguir siendo competitivo (lo que ya es importante), sino que mejorar y hasta tal vez duplicar o más, las ganancias de su empresa?

Si no lo cree, comenzaré a darle algunas cifras. Pero no sin antes, decirle que a las pérdidas debidas a *derroches, defectos, deterioros y daños*, le denominaremos:

## El “Factor 4D Negativo”

Bien. Existe en todas las empresas, una especie de gran virus que corroe la eficiencia de las mismas y que es la explicación verdadera por la que muchas empresas quiebran, o exhiben resultados de última línea en rojo o, simplemente, resultados pobres que pudieron haber sido buenos. Y, en el mejor de los casos, resultados buenos que pudieron haber sido mucho mejores. Tal vez éste sea su caso.

Es lo que denomino el “**Factor 4D Negativo**” y que representa cuantiosas pérdidas debidas a Derroches, Defectos, Deterioros y Daños.

¡Vamos ahora a las cifras!

### Pérdidas por Derroches

Probablemente aquí se sorprenderá mucho; aunque, a decir verdad, usted debería estar relativamente familiarizado con este tema, pues está asociado a la “*optimización del uso de los recursos*”; tema que por lo demás es inevitable e ineludible en los tiempos actuales, sobre todo en época de crisis.

Sepa usted en primer lugar, estimado lector, que hay estudios que indican que, al menos un 25% de lo que hacen las empresas (y desde luego que las personas que trabajamos en ellas), son cosas innecesarias. Es decir, no contribuyen a ningún objetivo, no agregan valor a ningún proceso: es... ¡*derroche puro!* ¡**Un 25%!!** ¿Qué tal si se hace algún

esfuerzo sistemático para identificar y eliminar parte de este derroche?

El campeón mundial en materia de control de derroches es el japonés Masaaki Imai quien es, por lo demás, el padre del Kaizen o mejoramiento continuo. Al derroche, él le denomina “*muda*” y lo define diciendo que se trata de:

**“Cualquier cosa, actividad o movimiento que no agrega valor”.**

¿Se da cuenta del alcance de esta definición?: Cualquier cosa, actividad o incluso *movimiento*, que no agregue valor. Pues bien, bajo este estricto concepto, surgen en las empresas innumerables e insospechadas oportunidades de mejoramiento. Y de mejoramiento con-ti-nuo, permanente.

Pero eso no es todo. El tema de las pérdidas debidas a *derroches* es tremendamente amplio y significativo. Para mejor comprender ello, basta que nos preguntemos: ¿Qué es lo que se derrocha en las empresas? La respuesta es: **de todo**. Es decir, de todo tipo de recurso existente en la empresa.

Hay, desde luego, en **su** empresa, algún grado de derroche de energía (de todo tipo), de derroche de materiales, de maquinaria, de espacio, de tiempo. En fin, hay derroche de cada uno de los recursos que su empresa disponga, en sus más diversas formas.

No obstante, el principal derroche en el que incurren las empresas es, a mi juicio, el que se refiere al derroche de las "capacidades humanas".

Denomino a ello el *Gran Derroche*, y con ello me refiero al derroche de ideas, de talentos, de experiencias, de conocimientos, de habilidades, de iniciativa, de creatividad. Lo anterior, entendiendo que el derroche se da de tres maneras: hay derroche por exceso de uso, por mal uso y por poco uso de los recursos disponibles, como lo es el caso de los ejemplos anteriores.

Conocido también es un estudio realizado hace ya varios años a la fuerza laboral de los Estados Unidos, según el cual menos del 25% de los trabajadores declaró que estaba trabajando a plena capacidad. ¿Qué pasa con el 75% restante? No está entregando todo su aporte a la empresa: se está derrochando parte importante de sus conocimientos, de su experiencia, de sus talentos y de sus capacidades en general.

El mismo estudio revela también que la mitad de los trabajadores encuestados reconoció que trabajaba sólo lo necesario para no perder el empleo.

¿Dramático? ¡Por supuesto que sí!

¿Será éste un fenómeno radicado sólo en el país del norte? ¡No lo creo! Al menos fue lo que pude deducir de un sondeo informal que hice en una muestra importante de trabajadores de varias empresas de distintas actividades

económicas. La pregunta fue: "*¿Cree usted que su empresa aprovecha, suficientemente, sus conocimientos, su experiencia, sus ideas, sus talentos y sus capacidades en general?*"

La respuesta no fue para nada alentadora: Aproximadamente el 80% respondió que no, a pesar de utilizar en la pregunta el término *suficientemente* en vez de *ampliamente*.

Esto me recuerda aquella anécdota en que un osado periodista occidental le preguntó a Nikita Krushev, cuando era el Primer Ministro de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (o, el "Gerente General" de la empresa más grande y poderosa de aquella época: el Estado Soviético): "*¿Cuántas personas trabajan para usted?*". Respuesta de NK: "*Aproximadamente la mitad*".

¡Todavía hay personas que deambulan cabizbajas y ya envejecidas por el mundo preguntándose... *¿qué habrá querido decir este caballero?!*

Pero más vale la pena preguntarse: *¿Cuántas personas trabajan para nosotros... realmente? ¿Aproximadamente la mitad? ¿Están entregando su aporte en un 100% o aproximadamente la mitad? ¿En cuánto estamos aprovechando sus talentos, sus capacidades, sus conocimientos, sus experiencias, su iniciativa, su creatividad? ¿En un 100% o "aproximadamente la mitad"?*

Si usted está pensando que todo lo anterior se debe a que los trabajadores son intrínsecamente flojos (la visión hombre

“X” de la teoría de Mc Gregor), déjeme decirle que, cuando uno apunta con “*el dedo acusador*” a un trabajador, hay tres dedos (acusadores también), que quedan apuntándole a uno: Son nuestros estilos de liderazgo y nuestras formas de motivación, los que aún no han encontrado la manera de obtener el mejor aporte de las personas en el trabajo.

Pero bien, así sea que se trate de derroche de “capacidades humanas” o de derroche de energía, de materiales, de equipos, de espacio, de tiempo o de cualquier otro tipo de recurso, el derroche sigue siendo hoy en día un gran virus que corroe la eficiencia económica de las empresas, dificultando su crecimiento y minimizando las utilidades.

Usted como gerente o usted como supervisor, puede implementar las formas para identificar y abordar sistemáticamente estas pérdidas por derroches y transformarlas en las ganancias equivalentes para su empresa.

Porque...

**Así como prestamos atención a la *competencia*,  
externa a la empresa,  
también debemos prestar atención  
a las *incompetencias*  
que aún subsisten al interior de ellas.**

En el mundo empresarial de hoy, sobre todo en momentos de crisis, se hace necesario declararle una... ¡Guerra al Derro-

che! Y, la consigna ha de ser, simplemente... **¡Derroche Cero!** En el último capítulo le daré algunas ideas acerca de cómo proceder.

## Pérdidas por Defectos

Veamos ahora algunos antecedentes referidos a las pérdidas debidas a *Defectos*. Son, también, de alta consideración.

Al respecto Philip B. Crosby, uno de los principales impulsores del movimiento de la calidad en el mundo, creador del concepto "*Cero Defecto*" y un gran estudioso de este tema, ha llegado a concluir que el costo de los defectos en la industria manufacturera es del orden del 20% de las ventas, mientras que en las empresas de servicio, el costo de los mismos puede llegar hasta un 35% o más, de los costos operacionales.

¿No le parece demasiado importante la información que nos entrega Crosby?

Bueno, pero si le parece exagerado lo afirmado por Crosby, déjeme decirle que el costo de los defectos no sólo está referido a los gastos que derivan de hacer las cosas mal, tales como los costos de los reprocesos y de los reclamos, sino que, fundamentalmente, al impacto que los defectos tienen en la pérdida de clientes y mercados, así como también en la dificultad para acceder o conquistar nuevos clientes y mercados. Recordemos aquí que:

***“Sin calidad, no hay clientes.  
Y sin clientes, no hay empresa”.***

¿Estarán concientes de esto, de verdad, todos los trabajadores de su empresa?: Sin calidad no hay clientes (o habrá menos); y sin clientes (o con menos clientes), las cosas serán distintas.

Hay aquí, en el control de las pérdidas debidas a defectos, otra gran oportunidad de mejora y de transformación de estas pérdidas en ganancias equivalentes.

¿Visualiza algo que pueda hacer en su empresa al respecto? Lo más probable es que sí. De todos modos, más adelante veremos qué se puede hacer en este tema y cómo hacerlo.

## **Pérdidas por Deterioros**

No se conocen, aún, estudios que nos entreguen información agregada acerca del impacto que representan los deterioros al medio ambiente y del costo que ello tiene, o que puede tener, para las empresas.

No obstante, todos estamos concientes del creciente y justificado interés de la sociedad y de las autoridades gubernamentales por el tema medio ambiental. Y esto no tiene marcha atrás, porque hay, por lo demás, una conciencia medioambiental que se ha instalado con fuerza en la sociedad mundial.

Pero si quiere saber cuánto es lo que puede afectar a una empresa el no tener bajo control el cuidado y protección del medioambiente, basta que recuerde cuánto afectó desde el punto de vista económico y de imagen a una empresa del sur de Chile porque sus desechos lanzados a un río terminaron por matar lo que para algunos fue un simple puñado de cisnes.

## **Pérdidas por Daños**

¿De qué magnitud son éstas?

Bueno, aquí estamos frente a un caso especial. Habría que decir primero, que cuando hablamos de daños a las personas, estamos frente a un tema humano, a un tema ético. Un tema que, en los tiempos actuales, lo recoge también la denominada Responsabilidad Social Empresarial RSE. La preservación de la vida, salud e integridad física de los trabajadores, debe estar en el epicentro de la Responsabilidad Social Empresarial.

Es más, no hay verdadera Responsabilidad Social Empresarial, si no hay un genuino y sincero interés por la seguridad de los trabajadores, por mucho que las empresas hagan aportes a la comunidad o financien campañas de bien público.

No obstante, aún tenemos en nuestro país cerca de 500 casos fatales cada año, en accidentes del trabajo. Constituyen, a mi juicio, un contrasentido descomunal, pues se

trata de trabajadores que mueren en lo que solemos denominar “*el acto de ganarse la vida*”.

A lo anterior se suman cada año miles de trabajadores que quedan con algún grado de incapacidad permanente y algo más de 400.000 trabajadores que sufren algún accidente que les genera incapacidad temporal.

Hay mucho dolor, sufrimiento, angustia y frustraciones detrás de todos estos accidentes.

Desde el punto de vista económico, las cifras son también alarmantes. Organismos internacionales como la Organización Mundial de la Salud y la OIT, estiman que las pérdidas por accidentes son del orden del 8% del PIB para los países latinoamericanos. En Chile, a pesar de su relativo buen nivel de seguridad en el contexto latinoamericano, la magnitud de las pérdidas por daños accidentales que afectan a las empresas, es del orden de los US \$ 8.000 millones.

¿Sabe usted lo que ello significa? Pues, tal cantidad de dinero, que es lo que nuestro país pierde anualmente sólo por concepto de accidentes, sería suficiente como para proveer de viviendas de un valor de US \$ 30.000 cada una, a unas 270.000 familias. O, mejor aún, para asumir el financiamiento de los 500.000 nuevos empleos que necesitamos, a la no despreciable remuneración de US \$ 1.300 mensuales.

¿Impresionante?

¡Claro que sí! Pero vuelvo a repetirle que más allá de las pérdidas económicas, están también las pérdidas humanas: dolor, sufrimiento, vidas truncadas prematuramente, frustraciones de hijos que ven dificultado o impedido su acceso a nuevos horizontes. Es un drama mayor, del que la empresa y la sociedad en general no pueden permanecer ajenas; al menos por un elemental sentido de solidaridad.

¿Y a qué se deben estas pérdidas?

Pues, a accidentes, que lesionan, matan o mutilan a personas, alejándolas del trabajo, o que dañan, destruyen y paralizan equipos, maquinarias y procesos, junto a otros innumerables efectos fáciles de imaginar.

Las empresas sufren a diario el impacto de los accidentes, muchas veces más allá de lo que están en condiciones de soportar.

El colapso puede ser total y repentino, como cuando es producto de una explosión, incendio u otro tipo de accidente catastrófico (que de vez en cuando azotan a las empresas, en una lección demasiado dura y que llega demasiado tarde), pero casi siempre se trata de un deterioro gradual e insidioso que va socavando lentamente la eficiencia de la empresa, en su base misma, sin que se advierta a tiempo la gravedad potencial del fenómeno.

Así, los trabajadores se lesionan, enferman o mueren; los equipos, maquinarias e instalaciones se destrozan o van perdiendo su nivel de operatividad; hay costos que inde-

bida e inconscientemente se asumen como algo normal y hay paralizaciones y demoras en la producción que se van sumando, llegando a niveles de pérdidas que pueden comprometer la viabilidad de las empresas.

No cabe duda alguna, por lo tanto, que los accidentes que generan las pérdidas por daños, constituyen también un desafío importante para los gerentes y supervisores. Y, su control, un imperativo ético, técnico y de sana gestión, porque los accidentes son acontecimientos no deseados que arremeten con su acción devastadora sobre los trabajadores, sobre el patrimonio de la empresa y sobre la normalidad de sus procesos, gravando los costos operacionales y, por lo tanto, menguando sus utilidades.

Así las cosas, usted ya podrá imaginar que hay aquí, en la posibilidad de controlar estas pérdidas, una importante oportunidad para mejorar los resultados de la empresa.

No obstante, para que usted pueda agudizar más su imaginación en cuanto a las posibles áreas de pérdidas debidas al **Factor 4D Negativo**, en su propia empresa, en la **Figura N° 1** podrá ver algunos ejemplos típicos, fáciles de encontrar en muchas empresas.

Le sugiero que complete usted mismo este formulario; pero antes, reproduzca para luego pedir a unas 10 o 20 personas de su empresa (de distintas áreas y niveles) que lo respondan. Si se hace con honestidad, se sorprenderá de los resultados. E, incluso, le llamará la atención dónde algunos ven derroches u otras pérdidas que usted mismo u otros no ven.

## **PÉRDIDAS POR “FACTOR 4D NEGATIVO”**

### **Que corroen la eficiencia de las empresas**

En esta empresa, las pérdidas que se producen porque...

	<b>Allísimas</b>	<b>Muchas</b>	<b>Relativas</b>	<b>Pocas</b>	<b>Nada</b>
No se aprovechan plenamente los talentos y capacidades de los trabajadores son...					
No se promueve el aporte y sugerencias de los trabajadores son...					
Hay ausencias debidas a accidentes laborales son...					
Se producen paralizaciones de equipos debidas a accidentes son...					
Hay derrames o fugas de gas, agua, vapor, líquidos hidráulicos o aire son...					
Hay también daños a equipos, maquinarias e instalaciones son...					
Se deterioran materias primas y productos elaborados son...					
Hay consumos indebidos o innecesarios de energía son...					
Hay desaprovechamiento de materiales y materias primas son...					
Hay subutilización de equipos y maquinarias son...					
Se producen demoras en la reparación de equipos son...					

	Alfísimas	Muchas	Relativas	Pocas	Nada
La capacitación a los trabajadores y supervisores es insuficiente son...					
Hay rendimientos subestándares por desmotivación son...					
Hay fallas en la planificación de las tareas son...					
No se resuelven a tiempo las quejas e insatisfacciones de los clientes son...					
Se producen devoluciones y/o reclamos de los clientes son...					
Hay una deficiente organización del trabajo son...					
Se realizan tareas que son innecesarias son...					
Las cosas necesarias no están en el lugar adecuado son...					
Los flujos de algunos procesos no son expeditos son...					
Hay demoras en la entrega de suministros son...					
Las reuniones duran más tiempo que el necesario son...					
Es normal la falta de preparación de/para las reuniones son...					
No se identifican las causas reales de los accidentes son...					

Figura N° 1

Lo importante que usted, como gerente o como supervisor, debe tener presente, es que: Todas las pérdidas que pudieran involucrar los puntos anteriores, en realidad son *ganancias* que hasta ahora la empresa ha dejado de obtener.

A la luz de todo lo reseñado anteriormente, resulta fácil comprender que las pérdidas por Derroches, Defectos, Deterioros y Daños constituyen para las empresas cuatro afluentes que van generando un gran caudal de pérdidas. Éstas exceden, en demasía, lo que la mayoría de los gerentes y supervisores creen, siendo ello tal vez la razón de que en la práctica se muestren demasiado complacientes frente a este devastador proceso.

Sin embargo, y permítame insistir una vez más, una forma más real y dramática al mismo tiempo, de visualizar este fenómeno, es entender que:

***Las pérdidas  
por Derroches, Defectos, Deterioros y Daños son  
GANANCIAS  
que la empresa ha dejado de obtener.***

Sí, porque cuando la empresa logre desarrollar y mantener sistemas que le permitan controlar estas pérdidas por derroches, defectos, deterioros y daños se transformarán, automáticamente, en utilidades equivalentes para la empresa.

¿Ve usted aquí, detrás de este problema, una gran oportunidad para mejorar de manera considerable los resultados

de su empresa? "Si usted tiene un limón... ¿Por qué no se hace una limonada y la disfruta?"

Mire. Nelson Pizarro Contador, ejecutivo top de la minería chilena a quien le ha correspondido liderar grandes proyectos mineros en los últimos años, ha dicho: "*Lo que se puede lograr en materia de Control de Pérdidas, puede ser tanto o más gravitante para el desarrollo de una organización que la mayoría de los proyectos de inversión que puedan llevarse a cabo*".

¿Qué piensa usted al respecto... ahora?

Si, efectivamente: En momentos de crisis, cuando el mercado se complica y las probabilidades de sobrevivencia disminuyen, es razonable echar mano a estos recursos. O, más claramente, es imperdonable el no hacerlo.

Pero seguramente usted se estará diciendo: "¡Está bien!, pero... ¿cómo hacer para transformar las pérdidas por derroches, defectos, deterioros y daños en ganancias?"

¡Calma! ¡No se impaciente! Es mejor que vayamos por parte. Recuerde que recién estamos en el capítulo "*Conociendo el Problema*". Por ahora le ruego que preste atención a lo siguiente:

***Los eventos que generan estas pérdidas son el resultado, básicamente, de problemas de Productividad, Calidad, Medio Ambiente y Seguridad, respectivamente.***

En efecto, los **derroches** de recursos pueden ser atribuidos directamente, en una primera instancia al menos, a problemas de Productividad. Esto, dado que la productividad está asociada, en su esencia, al óptimo uso de los recursos.

Los **defectos**, por su parte, pueden ser atribuidos directamente, también en una primera instancia, a problemas de Calidad. Ello, debido a que los defectos pueden ser entendidos como "no conformidades", tanto a nivel de producto como a nivel de desempeño.

Los **deterioros**, pueden ser atribuidos, en una primera instancia, a problemas de Medio Ambiente.

Y los **daños**, no cabe dudas que pueden ser atribuidos, también directamente y también en una primera instancia, a problemas de Seguridad. Ello, así sea que se trate de daños a las personas o daños a la propiedad que resulten de accidentes.

La **Figura N° 2** representa en forma gráfica lo recientemente expuesto:

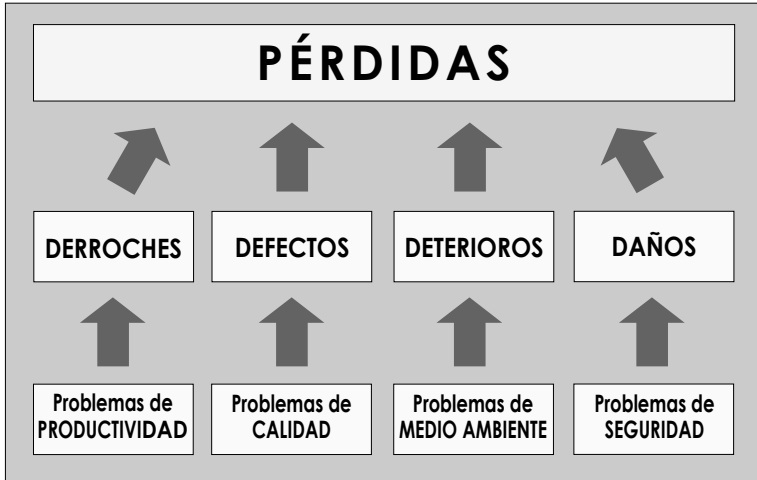


Figura N° 2

Tras lo señalado anteriormente, que en principio es válido, surge una pregunta interesante:

¿Puede asegurarse que un accidente que genera daños, por ejemplo, es un problema de Seguridad, solamente? ¿O que un incidente que genera defectos es un problema de Calidad, solamente? No. Porque:

***La Productividad, la Calidad,  
el Medio Ambiente y la Seguridad,  
son procesos inter-dependientes.***

En otras palabras, si tenemos, por ejemplo, un accidente que deteriora y paraliza un equipo y que además lesiona a un trabajador, alejándolo de su trabajo por un período

de tiempo... ¿podríamos decir que este accidente es un problema de seguridad, solamente? ¿No es acaso un problema de productividad, también? ¿Y no será, además, un problema de calidad?

¡Por supuesto que sí! Más aún, sostengo enfáticamente que no existen los problemas netos de productividad, de calidad, de medio ambiente o de seguridad. El pretender visualizar y tratar estas disciplinas (si así podemos llamarlas) como estancos separados, constituye uno de los tantos errores que hemos cometido en administración. Esta vez, en aras de una mal entendida especialización.

La productividad no puede optimizarse mientras existan problemas de seguridad que alejan a personas del trabajo productivo y se dañen equipos, o se deterioren maquinarias que paralizan e interrumpen los procesos productivos.

De la misma manera, mientras existan problemas de calidad continuarán produciéndose accidentes, porque las causas fundamentales de los problemas de calidad y de seguridad, son las mismas.

Y mientras tengamos problemas de derroches, lo más probable es que estén asociados directamente a defectos y daños.

## **Lo Que Usted Puede Lograr... ¡Si se lo Propone!**

Bueno, visto todo lo anterior en este capítulo, creo que ya procede que le adelante algunos resultados que usted puede lograr, en lo que he denominado el negocio interno, sin competencia:

Podrá mejorar... ¡si se lo propone!:

- El orden, la limpieza, la utilización de los espacios y la señalización de las distintas áreas de la empresa.
- La motivación de los trabajadores, el clima laboral, la participación y el compromiso.
- La capacitación, el desarrollo de las competencias y el aporte de los trabajadores.
- La protección y el uso o aprovechamiento de los recursos disponibles, con el consiguiente aumento de la productividad.
- La seguridad de los trabajadores, así como también de los equipos, maquinarias, herramientas, instalaciones, materias primas y productos.
- La calidad de los productos y del desempeño de los trabajadores.

- El desempeño de la empresa en relación al cuidado del medio ambiente.
- La imagen de la empresa ante sus trabajadores y ante la comunidad.

Y, todo lo anterior, se traducirá en una reducción de las pérdidas debidas al Factor 4D Negativo, transformándose en las ganancias equivalentes respectivas.

Todos estos resultados, podrá usted obtener, si se lo propone y lleva a cabo las acciones pertinentes, sustentadas en un liderazgo que evidencie claramente ante sus colaboradores, el interés que usted tiene en estas materias y la voluntad férrea de trabajar para conseguirlos.

En el capítulo final usted encontrará mis propuestas respecto de cómo comenzar y luego qué hacer para mantener los logros obtenidos y mejorarlos aún más.





# 3

## En Busca de la Solución



## **El Valor de la Prevención**

Quiero hacerle aquí una petición inicial.

Antes de comenzar a desarrollar este punto, necesito pedirle un favor especial, porque estamos frente a un tema que, verdaderamente, es el que puede hacer cambiar los resultados en su empresa. Necesito que ahora preste la máxima atención a este capítulo, con la mente dispuesta incluso para cambiar algún paradigma.

¿A qué me refiero? A que es muy probable que el concepto de prevención que usted tenga lo asocie, dentro de la empresa principalmente, a la prevención de accidentes; aunque también en ocasiones le sea familiar hablar o escuchar fuera de la empresa sobre la prevención de la delincuencia, prevención del sida, prevención de la drogadicción, etc., lo que ya nos está indicando que la prevención es un concepto con un significado mucho más amplio que el que habitualmente le damos.

Pero, en lo que tiene que ver con la empresa, compartiré con usted una de las frases que con profunda convicción, producto de su amplia experiencia, ha señalado en reiteradas ocasiones el ya citado Nelson Pizarro Contador. El afirma que:

***“La Prevención es una herramienta impresionante para generar riqueza”.***

¿Qué le parece? ¿Podría usted imaginar ya en qué se fundamenta tan categórica afirmación? Pues bien, no cabe dudas que en la posibilidad de controlar las pérdidas debidas al devastador **Factor 4D Negativo**.

Comparto plenamente, desde luego, tal afirmación; porque en una visión moderna de la prevención, concluimos rápidamente que es ella la que nos permite, ni más ni menos, que:

***Hacer bien, lo que es necesario hacer,  
para lograr lo que se quiere lograr.***

Y es esto, sin lugar a dudas, a lo que debiera aspirar cada empresa... ¡siempre! Más aún, en momentos de crisis, los que debieran entenderse como la instancia propicia para dar inicio con fuerza al desarrollo de una cultura preventiva, con este significado y alcance.

Desgraciadamente, a nivel general, en la práctica de la vida real, la prevención tiene un significado un tanto vago, superficial y liviano. Es poco lo que se sabe y se hace al respecto. Y si bien en la vida cotidiana se habla de la prevención del cáncer, del sida, de la delincuencia, del estrés y de muchas otras cosas, no podríamos decir que predomina en nuestra sociedad ni en nuestras empresas una mentalidad ni una cultura preventiva real.

Obsérvese usted a sí mismo y mire también a su alrededor: sacamos un seguro contra accidente, pero circulamos a exceso de velocidad; en las empresas proliferan las briga-

das de *combate* de incendios y no las de *prevención* de incendios. Y, ya a nadie llama la atención, que los médicos hayan terminado especializándose en enfermedades más que en salud; en tratarlas más que en prevenirlas.

Las autoridades no escapan a este juicio; más bien, diría que son las que más pecan en este sentido... ¡lamentablemente!

Y trate usted de iniciar una conversación acerca del tema de la prevención, como concepto, como filosofía de vida. Le aseguro que, siendo un tema tan importante, la conversación durará muy poco: antes de dos minutos alguien saldrá con la consabida frase "más vale prevenir que curar"... ¡y punto! No es mucho más lo que se dirá. Si no me cree, haga la prueba.

## **La Prevención en las Empresas**

A nivel de empresas, la situación es un tanto distinta, aunque tampoco suele ser un tema tan relevante, salvo en honrosas excepciones que sí la consideran un tema vital. Pero aquí, el tema de la prevención se asocia casi exclusivamente a los accidentes; a la prevención de accidentes... ¡y nada más! Existe, lamentablemente, un gran sesgo acerca del concepto preventivo y se le cercena indebidamente.

Es una lástima, porque la prevención va mucho más allá que ello. Tiene que ver con una mentalidad distinta, más reflexiva, más racional, más proactiva, para **todo** nuestro proceder.

Y, en las empresas, muchos problemas de productividad, de calidad, de medio ambiente y de seguridad, se habrían evitado si fuéramos realmente preventivos. Pero no ha sido así, en la mayoría de las empresas.

Esa es... ¡la triste realidad!

## **Prevención y Seguridad**

Es tradicional que en las empresas las palabras *prevención* y *seguridad* todavía se usen como sinónimos. Y, por lo mismo, es frecuente encontrarse con que se refieren a Programas de Seguridad o Programas de Prevención, indistintamente. ¿Es éste el caso de su empresa?

Desde luego que prevención y seguridad están muy relacionadas, están muy ligadas entre sí, tienen mucho que ver entre ellas, pero... ¡no son lo mismo! Surge, por lo tanto, la necesidad de diferenciar estos dos conceptos.

Pero... ¿Cuál es la diferencia?

Una primera diferencia, básica y fundamental, nos hace entender que "*Prevención es lo que se hace*", mientras que "*Seguridad es lo que se logra*".

Es decir, nosotros no hacemos seguridad en las empresas; lo que hacemos es prevención y, dependiendo de lo que hagamos en materia de prevención, lograremos un determinado grado o nivel de seguridad. ¿Le parece razonable?

Esta relación la entenderemos mejor si recordamos que la seguridad es: “*un estado, en que el nivel de riesgos existentes se considera aceptable*”; o bien, “*un estado en que los riesgos existentes están bajo control*”. Así sea que se trate de seguridad para las personas, para los bienes, para los procesos, para los ambientes de trabajo o para la misión de la empresa. ¿Y cómo se logra ello? A través de la prevención.

## **Prevención y Calidad**

Pero prevención es un concepto y un valor que trasciende los límites del tradicional campo de acción de la Seguridad.

Sólo a modo de ejemplo, quisiera recordarle que los principales tratadistas del tema de la calidad, afirman sin reservas que “*el principio fundamental de la Calidad... ¡es la Prevención!*”. Así se desprende, por lo demás, de la literatura de Deming, Juran, Ishikawa, Imai, etc. Y, tanto es así, que el afamado especialista a nivel mundial Philip Crosby, destaca a la Prevención como uno de Los Cuatro Principios Absolutos de la Calidad.

Y ello es fácil de entender y de aceptar cuando reconocemos que el mero avance desde el *control de calidad* (post-proceso) a un énfasis en el *aseguramiento de la calidad* (in-proceso), hizo indispensable incorporar un enfoque preventivo en el proceso para, precisamente, asegurar la calidad. Más indispensable aún es la prevención cuando lo que se pretende o dice pretender en muchas empresas es

lo que se ha dado en denominar calidad total.

Quiero aprovechar aquí de destacar dos afirmaciones de Philip Crosby, que me parecen de suma importancia. Cuando le preguntaron "¿Cuál considera que es el pensamiento más importante de la filosofía que usted sustenta sobre la calidad?", él respondió: *"El pensamiento que les dará mejores resultados es la **prevención**, porque es ella la que permite **causar** un trabajo libre de defectos".*

También se le preguntó acerca de las diferencias entre su filosofía de la calidad y las del Dr. Deming y de los demás gurúes de la calidad. Un tanto molesto, él respondió: *"No es posible que a personas con la experiencia que tenemos el Dr. Deming, el Dr. Juran y yo, traten de colocarnos en cubículos con etiquetas específicas como en un zoológico. ¡Todos creemos que el problema de la calidad es responsabilidad de los directivos! ¡Y todos creemos que la **prevención** es la forma de resolverlo!"*

## Prevención y Productividad

Pero, hay aún más: la prevención, no sólo es el principio fundamental de la calidad y de la seguridad. También lo es para la productividad.

¿No le parece a usted que sin prevención es imposible evitar el derroche de recursos? ¿No le parece que sin prevención es imposible asegurar el uso óptimo de los recursos, de todo tipo?

## **Prevención y Medio Ambiente**

¿Y qué podríamos decir en relación al Medio Ambiente? Bueno, no cabe duda alguna que para evitar cualquier evento que afecte al medio ambiente, la prevención es la única forma de lograrlo.

A la luz de lo anterior, entonces, una forma gráfica de relacionar los conceptos anteriores, sería la siguiente:

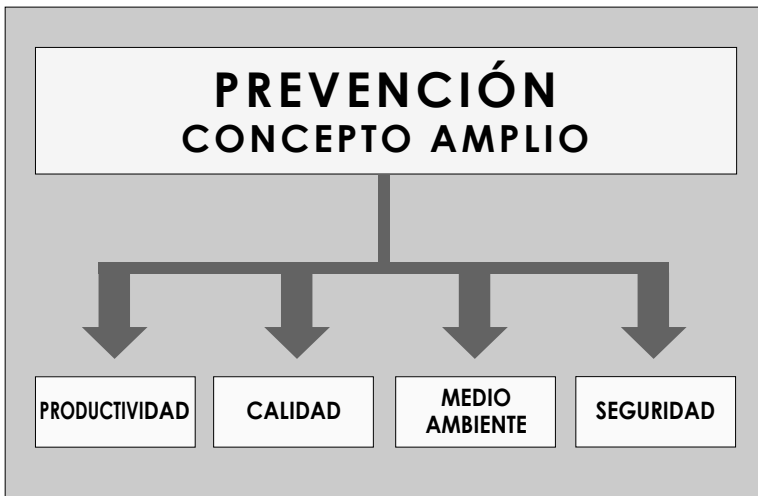


Figura N° 3

Podríamos decir, por lo tanto, que la prevención, de uno u otro modo, es como una especie de gran paraguas que cubre la productividad, la calidad, el medio ambiente y la seguridad, y mejora las interacciones entre estos cuatro

factores, lo que es fundamental para evitar las pérdidas por Derroches, Defectos, Deterioros y Daños. Es decir, el “**Factor 4D Negativo**”.

Una segunda diferencia, por lo tanto, es que la prevención es un concepto mucho más amplio que la seguridad; pero también... ¡mucho más profundo! Y que será clave a la hora de abordar el control del “Factor 4D Negativo”.

## Pero... ¿Qué es Prevención?

Prevención es, ante todo, un valor, un valor fundamental, una filosofía de vida si usted quiere; una forma de pensar, de sentir, de ser... y de actuar, necesaria para la productividad, para la calidad, para el medio ambiente y para la seguridad, como para tantas otras cosas más dentro de las empresas... ¡como también fuera de ellas!

Esto hace, precisamente, que Prevención tenga un significado más amplio y más profundo del que solemos atribuirle. Más aún, en los tiempos actuales tenemos la obligación de re-des-cu-brir, el verdadero valor y el real alcance que tiene la prevención.

Ahora bien, dado que no existe un buen sinónimo para el verbo prevenir, podemos recurrir a tres conceptos que, en su conjunto, significan prevenir. Estos son:

1° **PreVer:** Esto es, “*ver*” anticipadamente las cosas: los

riesgos de todo tipo, los peligros, los problemas o situaciones en general, e incluso las oportunidades. Y, para prever, se requiere de una habilidad importante que es tener visión... ser visionario e imaginativo.

**2° PreDecir:** Porque, además de prever, para prevenir se requiere de la capacidad para predecir o pronosticar; o sea, imaginarnos lo que puede ocurrir. Hay aquí un proceso mental, de análisis, basado en lo que prevemos y en nuestros conocimientos y experiencias, que nos permite predecir lo que puede ocurrir dadas las condiciones actuales.

**3° PreActuar:** Es decir, actuar anticipadamente para evitar que las cosas ocurran de manera diferente a lo que deseamos o, dicho de otra manera, más positiva, para asegurarnos que las cosas se hagan y resulten tal como lo deseamos; tal como las hemos planificado.

## **¡OJO!**

Importante es señalar que la principal falla humana, a la hora de prevenir, no está tanto en el Prever ni en el Predecir: está en el Preactuar.

Gran parte de los problemas y sus consecuencias, particularmente al interior de las empresas, se debe a que no preactuamos; es decir, no hacemos a tiempo lo que sabemos que debemos hacer para evitar lo que queremos evitar.

**PreVer, PreDecir y PreActuar,** sumados estos tres conceptos

y en ese mismo orden, configuran la Prevención. Una manera sistemática y racional de emprender cada actividad humana, equivalente a la idea de “trabajo bien hecho, a la primera y siempre”, en donde no basta con sólo prever; ni siquiera con prever los problemas y predecir el resultado o efecto no deseado. Hay que prever, predecir y... **¡PreActuar!**

Es, lo que se muestra en la Figura N° 4 siguiente:

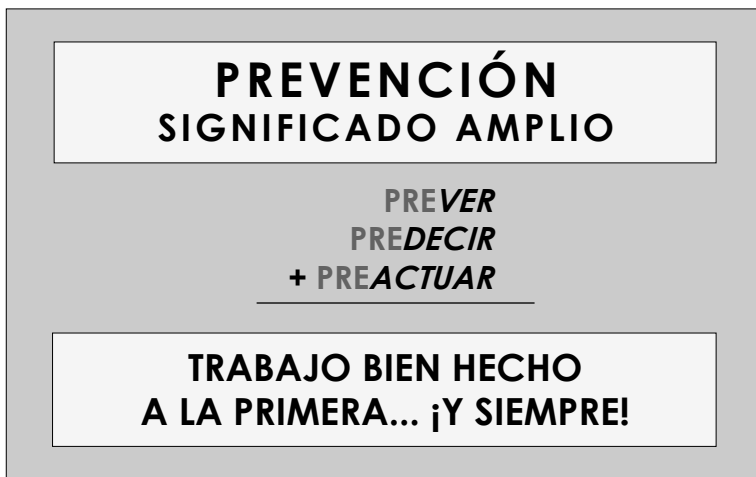


Figura N° 4

Pero, veamos un par de ejemplos familiares que nos pueden ayudar a entender mejor el concepto:

### Ejemplo 1

Al enfrentarnos con nuestro vehículo a una intersección

con signo pare, sabemos que puede venir otro vehículo en sentido transversal (*prever*) y que, al no detenernos, podría impactarnos, con los efectos que se puedan imaginar (*predecir*). Tomamos, por lo tanto, la decisión de detener nuestro vehículo (*preactuar*).

## **Ejemplo 2**

Al comenzar un viaje de vacaciones nos damos cuenta que dos neumáticos lisos constituyen un riesgo (*prever*) ya que podrían reventarse mientras viajamos a velocidad alta (*predecir*). Decidimos cambiar estos neumáticos por otros nuevos, antes de emprender el viaje (*preactuar*).

Como se podrá apreciar en los dos ejemplos anteriores, la parte crítica consiste en preactuar; es decir, en hacer a tiempo lo que uno sabe que debe hacer, para evitar lo que quiere evitar.

# **Hacia una Cultura Preventiva**

Como ya lo he señalado, prevención es un valor fundamental; una forma de pensar, de sentir, de ser... y de actuar, necesaria para la productividad, para la calidad, para el medio ambiente y para la seguridad, así como para todo accionar dentro de las empresas y fuera de ellas.

En definitiva, la prevención es lo que nos guía a "*hacer bien, lo que es necesario hacer*".... ¡ojalá desde la primera

vez! Y... ¡ojalá también siempre!

De uno u otro modo, la prevención es la alternativa opuesta a la antigua idea de "*echando a perder se aprende*", tan arraigada aún en la mente de muchos trabajadores y también de directivos y supervisores.

Desde luego que esta es una idea obsoleta y no es una buena manera de aprender si se quiere ser competitivo, sobre todo cuando tenemos la posibilidad de prever, predecir y preactuar, de modo tal que las cosas salgan bien desde el comienzo.

Así las cosas, un buen desafío para las empresas de hoy y del futuro consiste en incorporar a ellas una mentalidad preventiva, una actitud preventiva y un comportamiento preventivo constante, sin vacíos.

Es decir, se trata de crear y desarrollar una *cultura preventiva* en toda la organización, de tal manera que la prevención sea incorporada a la mente, a la voluntad y a la acción de cada persona, independiente del rol que ocupe dentro de la empresa.

¿Cómo hacerlo?

Pues, se trata, naturalmente, de un proceso. Un proceso que debiera tener su inicio en una política gerencial, que involucre y comprometa a todo el nivel directivo y de supervisión. A partir de ella, sólo se requiere de un liderazgo

que garantice tres cosas: consistencia, consistencia y consistencia... ¡siempre!

Así, la solución para los problemas de Productividad, Calidad, Medio Ambiente y Seguridad, que derivan en Derroches, Defectos, Deterioros y Daños, respectivamente, tiene un nombre: **PREVENCIÓN**. Porque:

**PREVENCIÓN IMPLICA**

*“Hacer bien, lo que es necesario hacer,  
para lograr lo que se quiere lograr”.*

La frase anterior contiene, a mi modo de ver, lo que desde el punto de vista de operaciones debería ser la máxima aspiración de toda empresa hoy en día: Hacer las cosas bien, pero sólo aquellas que son necesarias para lograr lo que se quiere o necesita lograr. Las que no, y que constituyen un porcentaje importante... ¡fuera!

El desarrollo de una cultura preventiva al interior de la empresa, basada en el concepto moderno de prevención es, por lo tanto, una de las principales tareas que debe abordar el directivo de hoy.



# 4

## **El Modelo de Causalidad de Pérdidas por el “Factor 4D Negativo”**



## **Un Comentario Preliminar**

Los modelos, en general, nos permiten visualizar y entender mejor los fenómenos. En este caso, el Modelo de Causalidad de Pérdidas debidas al Factor 4D Negativo nos permite, por una parte, visualizar en términos generales el fenómeno causal completo, que deriva finalmente en las pérdidas debidas a derroches, defectos, deterioros y daños, así como también, nos ilustra acerca de las medidas de control correspondientes.

En la página subsiguiente podrá encontrar la representación gráfica del Modelo Básico (Figura N° 5), del cual se da a continuación una somera explicación, puesto que ella es necesaria para facilitar la mejor comprensión de los problemas, así como también de las propuestas de solución que se deriven de lo planteado en el último capítulo.

El Modelo completo, lo podrá observar un poco más adelante.

## **Explicación del Modelo**

Dado que éste es un modelo esencialmente probabilístico, haré su descripción a partir del resultado final. Es decir, de derecha a izquierda.

## **Pérdidas**

Es la valoración económica y no-económica de los derroches, defectos, deterioros y daños, incluida la globalidad de los distintos efectos finales asociados a ellos (físicos, legales, psicológicos, funcionales, ambientales, etc.). Estas pérdidas podrían agruparse en: humanas, económicas, de imagen y prestigio, de competitividad, de clientes y de mercados, entre otras.

Estas pérdidas, tanto en su concepto como en su magnitud, ya han sido comentadas de manera más amplia en el Capítulo 2 "Conociendo el Problema".

## **Derroches**

Son las mermas derivadas de la no optimización del uso de los recursos. Estos derroches, es bueno tenerlo presente, se dan por tres razones: por exceso de uso, por mal uso y por poco uso de los recursos disponibles.

Por ejemplo:

- Se mantienen encendidas, innecesariamente, las luces de la bodega (derroche por exceso de uso).
- Un curso de capacitación que incluye materias que no son necesarias (derroche por mal uso).
- No aprovechamiento pleno de las ideas, capacidades y talentos de los trabajadores (derroche por poco uso).

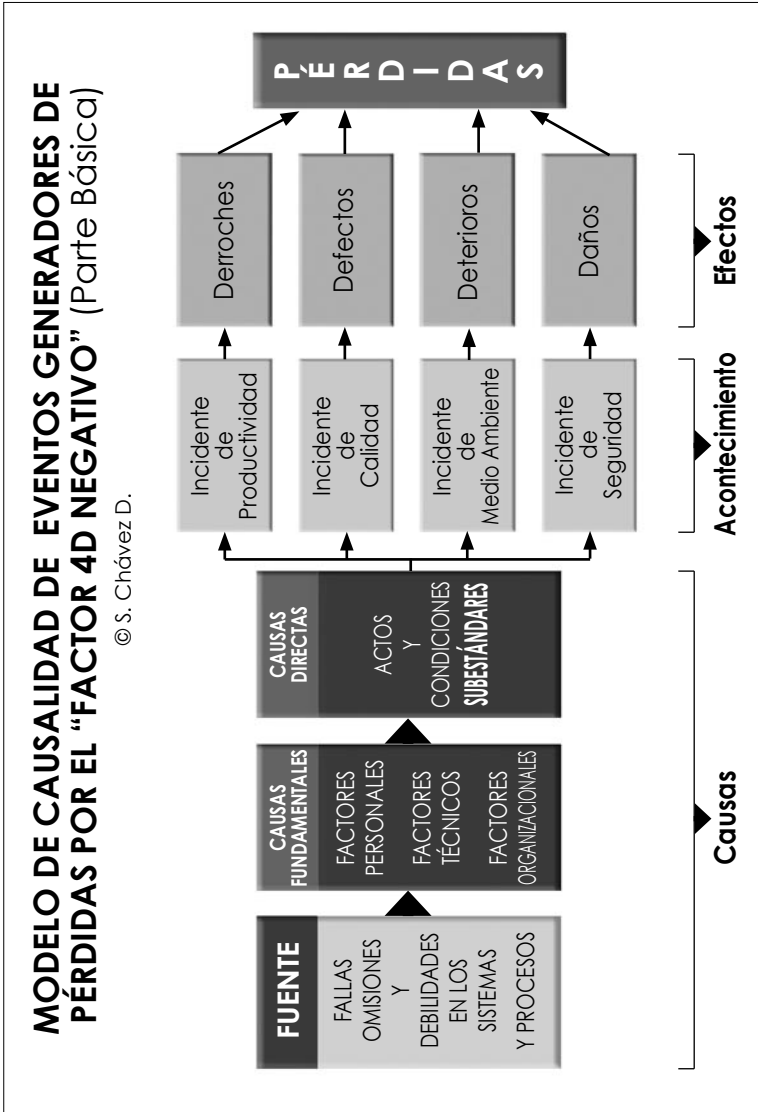


Figura N° 5

## **Defectos**

Son las no conformidades con los estándares establecidos para los productos, sean bienes o servicios.

Por ejemplo:

- Mala atención a un cliente, ya sea en un hotel, restaurante, oficina, local comercial, etc.
- Producto terminado, que no cumple con los estándares de fabricación.

## **Deterioros**

Son los efectos que impactan negativamente al medio ambiente.

Por ejemplo:

- Un curso de agua contaminado, producto de residuos industriales líquidos que fueron vertidos en él (RIL fuera de norma).
- Contaminación del suelo y de napas freáticas, producto del mal almacenamiento de residuos peligrosos.

## **Daños**

Son los efectos debidos a contactos con sustancias o

fuentes de energía, que superan la capacidad o resistencia límite del cuerpo o las estructuras.

Por ejemplo:

- Lesiones sufridas por un trabajador que cae desde una altura.
- Abolladuras experimentadas por un camión, como producto de choque con una barrera de contención.
- Corte de correa transportadora, como producto de atascamiento.

Tanto los *derroches*, como los *defectos*, los *deterioros* y los *daños*, son efectos no deseados por la empresa. Constituyen una carga demasiado pesada para la organización, generando pérdidas, ya sean humanas, económicas, de imagen y prestigio, de mercados, etc. Son, en el fondo, poderosas "*desventajas competitivas*", que han sacado del mercado a muchas empresas.

## **Incidente de Productividad**

Acontecimiento no deseado, que resulta en pérdidas por algún tipo de *derroche* que afecta la optimización del uso de los recursos.

## **Incidente de Calidad**

Acontecimiento no deseado que resulta en pérdidas por

algún tipo de *defecto* que afecta a los productos, sean bienes o servicios.

### **Incidente de Medio Ambiente**

Acontecimiento no deseado, que resulta en pérdidas debidas al *deterioro* al medio ambiente.

### **Incidente de Seguridad**

Acontecimiento no deseado, que resulta en pérdidas por algún tipo de *daño* que afecta a las personas o a los bienes.

### **Causas Directas**

A la necesaria pregunta de ¿por qué se producen los incidentes de productividad, calidad, medio ambiente o seguridad?, la primera respuesta es obvia: porque hay causas. Es decir, aquí, como en todo fenómeno, rige la universalmente aceptada Ley de Causalidad que nos dice: "*Nada ocurre a menos que exista para ello causas bien definidas que lo provoquen*". En otras palabras: "*No hay efecto sin causa*".

A partir de la premisa anterior, es posible identificar algunas causas cercanas o directas que explican por qué se produce el fenómeno. Son las deficiencias factibles de percibir, tanto en el desempeño de las personas como en el ambiente físico en que se desarrolla la actividad.

Concretamente, como causas directas de los incidentes

de productividad, de calidad, de medio ambiente y de seguridad, podemos distinguir, en una primera instancia a:

***Los actos y/o condiciones subestándares,  
que son desviaciones negativas  
que se apartan de las normas, estándares  
o procedimientos establecidos.***

Siendo muy importantes de tener en cuenta, hay que estar conscientes que estas causas directas son... *¡sólo síntomas de los problemas!* Y, por lo mismo, se pueden percibir directamente por alguno de los cinco sentidos: una acción indebida de un trabajador se puede ver, un ruido anormal se puede escuchar, una vibración se puede palpar, el escape de un gas se puede oler, etc..

### **Actos Subestándares**

Ejemplos:

- Operar a Velocidad Inadecuada
- Instalar Carga de Manera Incorrecta

### **Condiciones Subestándares**

Ejemplos:

- Herramientas, Equipos o Materiales Defectuosos
- Orden y Limpieza Deficientes

Tanto los actos como las condiciones anteriores son sub-

estándares sólo si son desviaciones de estándares establecidos. Además, cualquier otro ejemplo de acto o de condición que se aparte de los estándares, es un acto o condición subestándar.

Por ser las causas directas sólo síntomas de los problemas, todo esfuerzo tendiente a eliminarlas directamente, si bien puede ser necesario en la mayoría de los casos, sólo constituye soluciones de parche y/o de corto plazo, que equivalen a calmar, aliviar temporalmente o remendar la situación. Y muchas veces representan un costo demasiado oneroso para las empresas dado que, si no se solucionan los problemas en su raíz, vuelven a aparecer frecuentemente.

El valor que tienen las causas directas, como síntomas, es que nos alertan acerca de la existencia de un problema. Pero, el hábito de buscar las soluciones a nivel de síntomas, genera una atrofia gradual en la aptitud y disposición para concentrarse en la búsqueda de soluciones de fondo, a nivel de causas fundamentales o, mejor aún, en el origen o fuente de los problemas, como lo veremos más adelante.

Lo anteriormente señalado es muy necesario de tener en cuenta, dado que la solución a nivel de síntomas suele ser tentadora, por la mayor facilidad con que se obtienen; pero se trata de soluciones y mejoras aparentes, que sólo aplacan el problema, dejando intactas las causas verdaderas.

## Causas Fundamentales

Son aquellas que explican por qué los trabajadores cometen errores o no hacen bien lo que deben hacer (actos subestándares), como también explican por qué aparecen o surgen las condiciones subestándares.

En general, el **Modelo de Causalidad de Pérdidas por Derroches, Defectos, Deterioros y Daños**, considera tres grupos de Causas Fundamentales:

- Los **Factores Personales**, que radican en las personas. Ejemplo: Falta de conocimiento.
- Los **Factores Técnicos**, que radican en las condiciones y medios. Ejemplo: Mantenimiento deficiente.
- Los **Factores Organizacionales**, que radican en el entorno organizacional. Ejemplo: Planificación deficiente.

Desde el punto de vista del control, las causas fundamentales tienen una mayor importancia, dado que las buenas decisiones sólo se pueden tomar cuando se conoce el *problema real*, es decir, sus causas básicas o fundamentales, y no cuando se pretende actuar sobre los síntomas. Ellos son sólo antecedentes necesarios para aplicarse a la búsqueda de las causas fundamentales.

## Fuente

Es el origen de todo el fenómeno incidental y de las pérdi-

das por derroches, defectos, deterioros y daños que de él resultan. En otras palabras, es lo que explica por qué tenemos en la empresa gente que no posee los conocimientos, las aptitudes o la motivación correcta para hacer bien lo que debe hacer. Y es lo que nos explica por qué tenemos problemas de adquisiciones, de ingeniería, de mantención, etc.

Es, lo que Deming denominaría "*las fuentes de los problemas*", que no son otra cosa que fallas, omisiones o debilidades en los sistemas y procesos, ya sea en su concepción, implementación o aplicación.

¿Cómo vamos a tener la gente adecuada, por ejemplo, si no tenemos buenos sistemas de reclutamiento, selección y contratación?

¿Cómo vamos a tener trabajadores con conocimiento suficiente para hacer bien las tareas específicas si no poseemos buenos programas de entrenamiento?

¿Cómo no vamos a tener problemas de adquisiciones, de mantención, etc., si no tenemos los sistemas capaces de garantizar que estas funciones se lleven a cabo correctamente?

Una de las más grandes enseñanzas que nos legó Deming, es aquella con la cual exhortaba enfática y persistentemente a sus discípulos diciéndoles:

*“¡Vayan a las **fuentes** de los problemas,  
porque ellas son las verdaderas  
fuentes de mejoramiento!”.*

Y las fuentes de los problemas, en este caso, no son otras que las fallas, omisiones y debilidades en los sistemas y procesos.

Hay que mirar hacia los distintos sistemas, programas y procesos de la empresa (de selección, inducción, capacitación, adquisiciones, diseño, mantención, etc.), pues en ellos encontraremos las respuestas a las preguntas: *¿Por qué se producen los llamados factores personales?, ¿por qué aparecen los factores técnicos? y ¿por qué surgen los llamados factores organizacionales?*

Las pérdidas por derroches, defectos, deterioros y daños, son resultado de fallas, omisiones y debilidades en los sistemas, programas y procesos. ¡He ahí las fuentes de problemas y he ahí las fuentes de mejoras! Actuar en esta instancia equivale a lo que Russell L. Ackoff llamaría “*disolver*” los problemas, más que simplemente “*resolver*” los mismos. ¡Hay una gran diferencia en ello!

Ir a la fuente de los problemas, actuando en ella con una visión sistémica, amplia e integradora, es la mejor opción que tenemos para entrar en un proceso de mejoramiento continuo de la productividad, la calidad, el medio ambiente y la seguridad, en su conjunto. Es decir, optimizando el todo.

Este modelo nos revela, en esta parte, una idea de alto valor:

***“Los principales prevencionistas (que pueden prevenir) de las empresas, son los distintos directivos que tienen a su cargo los procesos de selección, capacitación, mantención, adquisiciones, etc., así como también los que definen las políticas, directivas y procedimientos”.***

El ir al origen o fuente de los problemas, nos hace coincidir con el mensaje de Kaoru Ishikawa cuando señala: *“Si los efectos son inadecuados, significa que algo raro sucede en alguno de los procesos y que hay problemas allí”.*

A lo que Deming agregaría: *“Y los procesos y sistemas son de responsabilidad de la administración”.*

¡Seguro que sí!

## **Completando el Modelo**

He dejado para el final de este capítulo, tres consideraciones conceptualmente importantes, de fondo, que pueden observarse gráficamente en la Figura N° 6 de la hoja sub siguiente.

## **PRIMERO**

### **Los Diversos Tipos de Causas Directas**

En la práctica, no siempre ni para todos los actos y condiciones existen estándares formal y correctamente establecidos. Existen, además, otras situaciones especiales, que son también absolutamente reales en las empresas, con las cuales se configuran los siguientes tres tipos de causas directas:

- a) *Los Actos y Condiciones Incorrectos*, que son desviaciones que se apartan de estándares correctamente establecidos. Son los llamados actos y condiciones subestándares.
- b) *Los Actos y Condiciones Incorrectos*, que son desviaciones de la forma correcta de hacer las cosas, inducidas por cumplir un estándar incorrectamente establecido ACI - EME (EME=Estándar Mal Establecido).
- c) *Los Actos y Condiciones Incorrectos*, que son desviaciones de la forma correcta de hacer las cosas, para la cual no existe un estándar establecido ACI - ENE (ENE= Estándar No Establecido).

## **SEGUNDO**

### **Las Interrelaciones de los Incidentes**

La denominación de "*incidentes de productividad*", "in-

cidentes de calidad", "*incidentes de medio ambiente*" e "*incidentes de seguridad*" es más bien una denominación arbitraria, tradicional e "incorrecta", pero que en principio hemos aceptado para estos fenómenos.

En la práctica, sin embargo, dadas las interrelaciones e inter-dependencias entre estos eventos, no existen los problemas netos de seguridad, o de calidad, o de medio ambiente o de seguridad, como ya lo he señalado. En realidad, más correctamente deberíamos hablar simplemente de "*Incidentes de Pérdidas*", para referirnos a ellos.

En la parte final del modelo, las flechas que marcan las relaciones entre los cuatro tipos de incidentes y sus efectos pretenden, precisamente, representar el planteamiento anterior.

### TERCERO

#### La Consistencia del Modelo

La coherencia y consistencia del Modelo, está determinada y representada por la sucesión de cinco preguntas "**Por Qué**", con sus correspondientes respuestas, que han de formularse consecutivamente desde las consecuencias finales o "pérdidas" hasta llegar al origen o raíz del problema. "Pregúntese Cinco Veces Por Qué" es lo que recomienda la fórmula que algunos atribuyen a la Toyota y que, en este caso, se logra preguntándose:

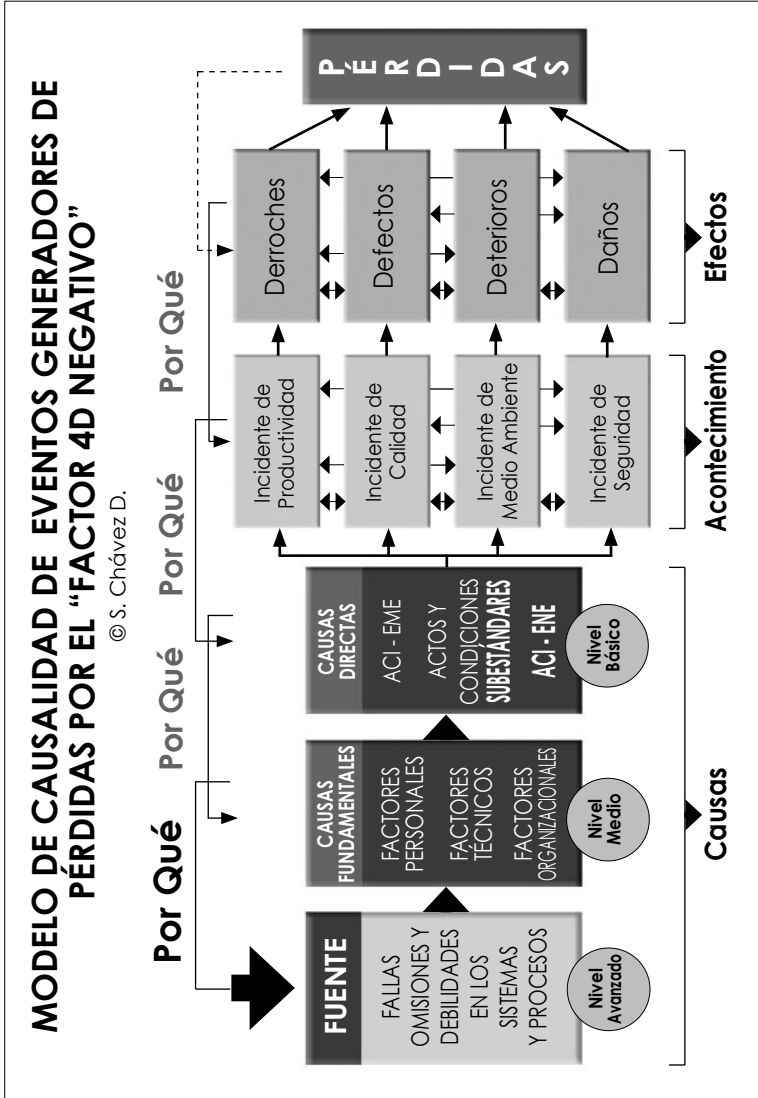


Figura N° 6

1. ¿**Por qué** tenemos o se producen *pérdidas* en nuestros procesos operacionales? Respuesta: Porque se producen derroches, defectos, deterioros y daños.
2. ¿**Por qué** se producen *derroches, defectos, deterioros y daños* en nuestros procesos operacionales? Respuesta: Porque están ocurriendo incidentes de productividad, de calidad, de medio ambiente y de seguridad.
3. ¿**Por qué** ocurren *incidentes de productividad, de calidad, de medio ambiente y de seguridad* en el desarrollo de nuestros procesos? Respuesta: Porque existen "condiciones incorrectas" en los ambientes de trabajo y/o se llevan a cabo "acciones incorrectas" en el desempeño de las personas.
4. ¿**Por qué** existen y/o se llevan a cabo *condiciones y actos "incorrectos"*, en los procesos operacionales? Respuesta: Porque existen factores técnicos asociados a problemas de diseño, de compras, de mantención u otros; o, porque existen factores personales asociados a problemas de motivación, de conocimiento, de habilidades u otros; o porque existen factores organizacionales tales como prioridades en conflicto, planificación deficiente, supervisión incompetente u otros, que constituyen las causas fundamentales.
5. ¿**Y por qué** existen estas *causas fundamentales* (factores técnicos, factores personales y factores organizacionales)? Respuesta: Porque hay fallas, omisiones y/o

debilidades en alguno o varios de los distintos sistemas o procesos de la empresa: de selección, de inducción, de capacitación, de mantenimiento, de diseño, etc.

Ahora bien, las respuestas específicas y concretas a cada uno de los **5 Por Qué**, son las que permitirán ir identificando correctamente las causas, hasta llegar a la fuente de los problemas, evidenciando de esta manera la consistencia del modelo.

## Los Tres Niveles de Prevención

El Modelo de Causalidad de Pérdidas por Derroches, Defectos, Deterioros y Daños, nos permite visualizar que existen tres niveles de prevención:

### ***Nivel Básico***

Orientado al control de las causas directas de los eventos generadores de pérdidas. Actúa a nivel de síntomas.

### ***Nivel Medio***

Orientado al control de las causas básicas o fundamentales que explican las causas directas de los eventos generadores de pérdidas.

### ***Nivel Avanzado***

Orientado al control de las fallas, omisiones o debilidades

en los sistemas y procesos, que explican la existencia de las causas fundamentales de los eventos generadores de pérdidas. Actúa en la raíz o fuente de los problemas.

Al igual que en el caso de las enfermedades, el reconocimiento y control de los síntomas es importante y necesario. No obstante, el tratamiento de fondo requiere del control de las causas fundamentales o, en el mejor de los casos, en la raíz misma del problema.

Más que irse quedando rezagados en acciones preventivas en un nivel básico, como suele suceder, una gestión de alto nivel profesional ha de procurar, persistentemente, acciones preventivas en un nivel avanzado.

El modelo expuesto, es una clara invitación a ello.





# 5

**Y Ahora...  
¡Pongámonos  
en Acción!**



## Para ello... ¡Póngase al Frente!

Si. No hay otra alternativa. Si ya nos estamos preparando para abordar el control de las pérdidas debidas al **Factor 4D Negativo**, estamos hablando de un negocio importante al que hay que darle la debida importancia.

Si está pensando, por lo tanto, en delegar la responsabilidad a otro... ¡mejor olvídense! pues estamos hablando del inicio de un cambio cultural, en que es necesario que **usted** esté al frente.

Se requiere de un "*Liderazgo Visible, Efectivo y Suficiente (Lives)*". Se trata de un requisito esencial, respecto del cual usted debe buscar las formas de ejercerlo aunque, por mi parte, le sugeriré algunas acciones que le ayudarán a ello.

Porque, déjeme decirle algo: Es verdad aquello de que, generalmente:

*"La gerencia logra lo que **realmente** quiere".*

Es decir, donde la gerencia pone su atención, su verdadero interés, su esfuerzo, su energía, su liderazgo, las cosas resultan. Por lo tanto, espero que ése sea su caso en este desafío de emprender un ataque frontal al **Factor 4D Negativo**.

## ¿Por Dónde Comenzar?

Comenzaremos por lo más obvio: aprovechar el conocimiento y experiencia de los demás, como una forma básica, por lo demás, de disminuir el derroche de ideas, talentos y capacidades humanas. Al mismo tiempo que obtener de ellos los mejores aportes provenientes de sus conocimientos, experiencias, iniciativa y creatividad.

Reúna, por lo tanto, a su equipo directivo y dígales lo que se propone hacer. Hágales notar y sentir la importancia que usted le da y que necesita que todos se sumen con voluntad, entusiasmo y sin reservas a lo que podría denominar una *Guerra al Derroche*, bajo la consigna “**¡Derroche Cero!**”, y un ataque frontal al **Factor 4D Negativo...** ¡en todas sus expresiones! Lo mismo haga luego con todo el equipo de supervisores.

Adoctrínelos. Entrégueles información y antecedentes generales que usted mismo puede rescatar de este libro. Lo que a usted más le haya llamado la atención, será lo más efectivo para transmitir a ellos. Además, si usted me envía un correo, yo le podré enviar de vuelta una presentación en power point que podrá ayudarle en esta tarea. ¡Con gusto lo haré!

¡Ah! Y también sería bueno que le pongan un nombre a este plan o proyecto. Un nombre propio que tenga sentido para la empresa. Así habrá algo más concreto por lo cual trabajar.

## Plan de Tres Pasos

### **A** Establezca un Inventario de Ítemes Críticos

Comience el Plan por hacer, en conjunto con su equipo directivo, un ***Inventario de las Áreas o Ítemes de Pérdidas*** que, a juicio de ustedes, sean las más relevantes. Como por ejemplo: consumos excesivos, fallas muy frecuentes, altos índices de rechazos, etc.. Recuerde que estamos hablando de las pérdidas debidas a Derroches, Defectos, Deterioros y Daños.

El inventario se trata, simplemente, de un listado, debidamente priorizado, al cual puede agregar alguna otra información que estime pertinente.

Asegúrese de acotar inicialmente el inventario a una cantidad inicial razonable (no más de cuatro a seis) de áreas o ítemes donde, a juicio del equipo, se podrían estar generando o se están generando este tipo de pérdidas, en una cuantía que amerita una intervención especial.

Para la confección del inventario, consideren la información que tengan sobre pérdidas reales así como también las pérdidas potenciales que pudieran generarse. Consideren la magnitud de las pérdidas como también la frecuencia con que se producen.

Busque a continuación alguna forma real de lograr que tanto los supervisores como los trabajadores de nivel operativo participen; es muy importante involucrarles desde el

principio en esta cruzada. Déles la oportunidad de opinar y de hacer sugerencias, pues es probable que de ellos surjan aportes importantes sobre problemas que para los directivos pasan inadvertidos. Aunque no lo crea, ello suele suceder más frecuentemente de lo que imagina y hay mucha información valiosa que ellos pueden aportar. ¡No la derroche!

No subvalore ni minimice la participación de los trabajadores. Ellos son, verdaderamente, potenciales solucionadores de problemas y, muchas veces, suelen ser *“los mejores consultores a los cuales nunca se les consulta”*.

El disponer de un Inventario hecho a conciencia y con la participación de los trabajadores, ya es un primer paso importante, pues permite poner el foco en donde comenzar a trabajar.

En revisiones posteriores, verá como el inventario se irá perfeccionando y adquiriendo mayor valor.

## **B Forme Equipos de Reducción de Pérdidas (ERP)**

Una vez que ya tenga el Inventario de Áreas e Ítemes de Pérdidas relevantes, debidamente acotado y afinado, forme un **Equipo de Reducción de Pérdidas (ERP)** para cada una de las área e ítemes.

### **¿Qué es un ERP?**

Un ERP es, sencillamente, un grupo de personas (3 a 5), con

conocimiento y experiencias complementarias suficientes, así como también con el interés y la voluntad suficiente como para abordar un problema de pérdidas en un ítem específico.

Los integrantes del ERP deben representar puntos de vista diferentes: de la dirección, de operaciones, de adquisiciones, de ingeniería, de mantención, etc., según sea el caso, pero siempre debe haber alguien que represente el punto de vista de los trabajadores de nivel operativo.

### ***¿Cómo Funciona el ERP?***

Funciona en base a reuniones, que deben ser dirigidas por un líder del equipo, el que puede ser designado por la dirección de la empresa o por los mismos integrantes del equipo. Ello dependerá del tema y de las condiciones que se presenten.

Los pasos básicos a seguir por el ERP pueden ser:

- Conocimiento del problema (magnitud e importancia).
- Establecimiento de metas de reducción (incluye plazos).
- Torbellino de Ideas (respecto de posibles medidas).
- Plan de Acción (qué hacer, quién, cuándo).

El Plan de Acción, tanto en lo referido a las acciones a desarrollar como a los responsables de ellas puede involucrar,

desde luego, a diversas áreas y personas de la empresa. Deberá contarse, sin embargo, con su conformidad y compromiso.

El formulario que se muestra en la **Figura N° 7**, puede servir de guía para el funcionamiento del ERP.

## **C** **Controle**

El líder del ERP debe evaluar, periódicamente, el cumplimiento de las acciones dentro de los plazos establecidos, tomando, según corresponda, las siguientes acciones:

- Corrección, en caso de no cumplimiento de las acciones y/o metas, dentro de los plazos establecidos.
- Reconocimiento, en caso de cumplimiento tanto de las acciones como de las metas.

El estado de avance y de cumplimiento de metas, debe ser informado a la dirección de la empresa.

## **Campaña “5 Minutos con los que Saben”**

Le sugiero ponga en práctica también, en forma complementaria, una Campaña que le permita obtener el máximo de ideas y aportes de los trabajadores. Podría llamar a esta Campaña **“Cinco Minutos con los que Saben”**, o de otra manera.

## PLAN DE ACCIÓN EQUIPO DE REDUCCIÓN DE PÉRDIDAS

Área o Ítem Crítico:

### Descripción o Antecedentes del Problema


### Meta

(Debe ser cuantitativa y exigente pero alcanzable)


### Acciones

(Las necesarias y suficientes para asegurar el cumplimiento de la meta)

N°	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO

### Constancia de Cumplimiento de Meta

Con Fecha \_\_\_\_\_

La meta se ha cumplido en un \_\_\_\_\_%

\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma Gerente

Figura N° 7

¿Cuál es la idea?

La idea consiste en que usted haga una invitación general, a todos los trabajadores y supervisores, para que aporten ideas o sugerencias para disminuir las pérdidas por:

- **Derroches** de ideas, de materiales, insumos y recursos en general.
- **Defectos** en los productos o en el desempeño.
- **Deterioros** que afecten al medio ambiente.
- **Daños** a las personas o a los bienes de la empresa.

Fije un día de cada mes, bimestre o trimestre, que usted lo dedique a *escuchar personalmente*, durante cinco minutos, las ideas de cada trabajador que desee hacer un aporte. Hágalo así, cara a cara con cada trabajador. ¡No se le vaya a ocurrir cambiar esta idea por el inútil e impersonal "Buzón de Sugerencias"! Se sorprenderá de los resultados y de lo enriquecedora que es esta comunicación "cara a cara".

Su secretaria puede hacerle el programa de atención a los trabajadores que se inscriban, dejándoles claro que sólo se dispondrá de cinco minutos para cada uno.

Una vez registrados los aportes, hágase ayudar por un par de sus colaboradores para seleccionar los tres o los cinco mejores y déle a sus autores algún estímulo que pre-

viamente debe haber anunciado. El estímulo en dinero es siempre una alternativa bien recibida pero, para este caso, sugiero que el estímulo consista en dar algún día libre, lo que tiene un importante efecto para los trabajadores. Podrían ser, por ejemplo, tres días libres al mejor aporte, dos al segundo y uno al tercero.

¡Le aseguro que habrá hartos trabajadores haciendo funcionar sus neuronas para sugerir buenas ideas!

Y, si quiere darle mayor peso e importancia a esta Campaña... ¿qué tal si ofrece dos pasajes a Cancún, con estadía pagada, para el mejor aporte del año? ¿No cree que con un anuncio así se desatará la iniciativa y la creatividad de todos los trabajadores? ¡Le aseguro que vale la pena!

Mire, si usted administra y lidera bien esta Campaña, tendrá a todos sus trabajadores pensando todos los días en como ayudar a mejorar su empresa. Estará movilizando las neuronas, el conocimiento, la experiencia, la iniciativa, la creatividad, los talentos y la voluntad de toda su gente, en pos de mejorar su empresa. ¿No le parece que esto debería ser algo básico del liderazgo del nivel gerencial?

¡Imagínese si esto ocurriera con los seis millones de trabajadores chilenos! ¿Por qué no intentarlo? Los japoneses ya lo han logrado en gran medida ¿por qué nosotros no? Todos nosotros habremos escuchado que el principal recurso de Japón son los japoneses. ¿Por qué nosotros no logramos que el principal recurso nuestro sean los talentos de nuestra gente, además del cobre, la celulosa, el vino

y los salmones?

¡Puede ser!

Pero... ¡Ah!, se me estaba olvidando algo. Si los resultados de la Campaña son realmente buenos para su empresa, también puede enviarle un par de pasajes a Cancún al autor de este libro.

## Un Paso Importante

La participación de los trabajadores es tremendamente importante y la forma propuesta puede ser fácil y atractiva. Si lo logra habrá dado un paso muy importante.

¿Qué es lo que ocurre hoy en la mayoría de las empresas? Lo que ocurre es que todas las grandes ideas que pueden tener sus trabajadores, y que son muchas, quedan entre ellos; y se utilizan en sus conversaciones a la hora de la colación o cuando se juntan fuera de la empresa y, bajo el *auspicio* de alguna cervecita, comienzan a "arreglar la empresa". ¡Pero no llegan las buenas ideas a sus jefaturas!

¿Y de qué otra manera puede ser si la empresa los considera "*Mano de Obra*"? Si, e incluso, en vez de mano de obra suele llamárseles "**MO**". ¿Ha escuchado usted algo más reduccionista y peyorativo (y quizás denigrante) para referirse a un ser humano?

Pues si este fuera el caso de su empresa, comience por

cambiar esta visión. Vea en sus trabajadores a personas, a seres humanos, con conocimientos, con talentos, con sentimientos, con iniciativa, con creatividad, con experiencia, con voluntad etc..

Un dato importante: El entusiasmo y compromiso de los trabajadores, es gratis. Pero, para lograrlo, hay que conquistarlo. O, mejor aún... ¡hay que merecerlo!

## **Algo Más**

Es mucho el dinero que la empresa está perdiendo (o dejando de ganar), debido al **Factor 4D Negativo**. Es dinero que se va, inadvertidamente, por el desagüe, en los tarros de basura o de otras formas menos visibles.

Para ponerle coto a este problema, cree un clima adecuado de participación, involucre a todo el mundo, estimule, entusiasme a sus directivos, a los supervisores y a sus trabajadores. Al principio no será fácil; las respuestas serán muy tibias y cautelosas, pero usted debe persistir.

Cree un clima y un espíritu de mejoramiento constante. ¡Destierre la absurda idea de que "lo mejor es enemigo de lo bueno"! En realidad, "lo bueno es enemigo de lo mejor", porque nos induce al conformismo y porque no es más que una excusa para dejar de hacer los esfuerzos necesarios para mejorar las cosas. Promueva, en cambio, la idea de que siempre hay que aspirar a lo mejor.

“Todo lo que se hace se **puede** mejorar. Todo lo que se hace se **debe** mejorar”.

Y, también, no se olvide del reconocimiento: Publique resultados, nombre a los trabajadores que hayan sido los autores de los mejores aportes, de unas palmaditas en la espalda y alguna palabra de estímulo y de reconocimiento, invite a los demás a persistir. Pero también ...¡Recom-pense!

## Revisión de los Sistemas y Procesos

El Plan de Tres Pasos, que incluye el funcionamiento de los “Equipos de Reducción de Pérdidas”, y la campaña “Cinco Minutos con los que Saben”, le garantizará resultados significativos y en el corto plazo. No obstante, para que estos buenos resultados se mantengan en el tiempo, así como también para que mejoren aún más, es necesario hacer unas intervenciones más de fondo.

Sí. Probablemente usted ya estará adivinando: Se trata de:

*“Ir a la fuente de los problemas,  
porque ahí están  
las verdaderas fuentes de mejoramiento”*

¿O no lo recordaba?

Se trata, entonces, de hacer un esfuerzo consciente, sistemático y serio, para someter a revisión y mejoramiento constante los distintos sistemas y procesos organizacionales. Por una parte, están los sistemas y procesos de apoyo, tales como: de selección y contratación, de inducción, de capacitación, de compras, de mantención, de incentivos, de diseños de ingeniería, de turnos, etc..

Y por otra parte, tenemos la revisión y mejoramiento constante de los procesos operacionales, que son propios de cada empresa; particularmente aquellos que puedan ser calificados como los más críticos. Como por ejemplo: Ajuste de motores, instalación de techumbres, tala de árboles, dimensionamiento y corte de materiales, etc..

¿Cómo proceder?

De nuevo, forme *Equipos de Trabajo*, integrados por personas de distintas áreas, niveles y especialidades, pero que sean los que más saben acerca del sistema o proceso que se va a analizar, revisar y mejorar. ¡Ah! ¡Y no olvide que siempre debe haber un trabajador de nivel operativo!

Existen diversas metodologías para la revisión de procesos, que no es del caso detallar en este texto. Sin embargo, el sólo uso del conocimiento, experiencia y talentos existentes dentro de la empresa, sumado a un liderazgo adecuado, bastarán para lograr mejoras sustantivas.

Algunas preguntas claves, para la revisión y mejoramiento de los procesos son:

- **¿De qué otra forma se puede realizar mejor?**
- **¿Cómo hacerlo en menos tiempo?**
- **¿Cómo disminuir los costos?**
- **¿Cómo aprovechar mejor los recursos?**
- **¿Quién lo puede hacer mejor?**
- **¿Cómo hacerlo de manera más segura?**
- **¿Qué otra forma más fácil hay de hacerlo?**
- **¿Cómo mejorar el desempeño de los trabajadores?**

Aquí la clave está en que los Equipos de Trabajo **se obliguen** a encontrar respuestas a estas preguntas, sobre la base de la siempre vigente e irrenunciable premisa según la cual:

***“Todo lo que se hace, se puede mejorar.  
Y, por lo tanto, todo lo que se hace, se debe mejorar”.***

Y, cuando pida cuentas a los equipos de trabajo, pregúnteles simplemente:

- ¿Cuáles fueron las fallas, omisiones o debilidades encontradas en el sistema o proceso revisado?
- ¿Cuáles fueron las mejoras introducidas al sistema o proceso mejorado?
- En qué beneficios concretos se traducirán las mejoras introducidas al sistema o proceso?

Asegúrese, con ellos, de que los procesos rediseñados representen la forma: más rápida, más económica, más segura, más fácil y más cómoda de hacerlo, al mismo tiempo. Finalmente, tenga presente que, el sistema o proceso mejorado, constituye un desafío para discurrir nuevas mejoras.

Cree una cultura de mejoramiento. ¡No acepte que pasen seis meses sin que no se haya encontrado la forma de mejorar cada uno de los sistemas y procesos críticos de la empresa!

Su visión, su liderazgo y su persistencia, serán claves para instalar en su empresa esta cultura de mejoramiento constante. Y, tal vez, para lograr que su gente ame el trabajo bien hecho, en busca de lo mejor... ¡siempre!

Así, en tiempos de crisis, usted podrá transformar un ácido limón en una exquisita limonada... ¡y disfrutarla!



# **Un Resumen Grosso Modo**



## Un Resumen Grosso Modo

1. Las crisis, si bien involucran riesgos y amenazas, también suelen presentar oportunidades, que no todos ven.
2. Es bueno asumir las crisis como una instancia para que, con ingenio y creatividad, se asuma la tarea de revisar y mejorar todo lo que se hace.
3. Tanto como prestar atención a la competencia, externa a la empresa, es necesario prestar atención a las incompetencias que aún subsisten al interior de ella.
4. La empresa actual requiere que, tanto sus directivos como su línea de supervisión, asuman la responsabilidad por los Resultados Globales RG. Es decir, por todo lo que resulta de su gestión: producción, costos, calidad, seguridad, medio ambiente, clima laboral, imagen de la empresa, etc..
5. Todas las empresas ven afectados sus procesos operacionales por cuantiosas perdidas debidas a Derroches, Defectos, Deterioros y Daños. Es decir, el **"Factor 4D Negativo"**.
6. Las pérdidas debidas al *Factor 4D Negativo*, en realidad son GANANCIAS que las empresas están dejando de obtener, pues al controlarlas, automáticamente se transforman en ganancias equivalentes.

7. En el control de las pérdidas debidas al Factor 4D Negativo, hay una gran reserva de oportunidades para que las empresas puedan mejorar sus resultados.
8. El control de las pérdidas por Derroches, Defectos, Deterioros y Daños, constituye una responsabilidad y un desafío ético, económico y de sana gestión. Especialmente en tiempos de crisis.
9. La necesidad de optimizar el uso de los recursos, de todo tipo, hacen necesario declararle una verdadera...¡Guerra al Derroche! Bajo la consigna... **¡Derroche Cero!**
10. Es aconsejable, hoy más que nunca, asumir la tarea de desarrollar una cultura preventiva que incorpore la prevención a la mente, a la voluntad y a la acción de cada persona, independiente del rol o nivel que ostente dentro de la empresa.
11. El Modelo de Causalidad de Pérdidas debidas al *Factor 4D Negativo*, facilita la mejor comprensión del problema, así como también el análisis causal respectivo y las soluciones que de él deriven.
12. Las mejores soluciones serán, siempre, aquellas que se orienten a la raíz donde se originan los problemas. Es decir, lo que Deming llama la "*fuentes*" de los problemas que, en el fondo, son fallas, omisiones y debilidades en los distintos sistemas y procesos.

13. Los *Equipos de Reducción de Perdidas ERP*, son un medio probado para abordar las perdidas para las áreas e ítemes críticos. De la misma manera, los *Equipos de Trabajo*, son adecuados para revisar y mejorar los procesos críticos.
14. La participación e involucramiento de los trabajadores en general, es vital para el control de las pérdidas debidas a derroches, defectos, deterioros y daños. El liderazgo del nivel directivo es, por su parte, clave para lograr lo anterior, creando un clima adecuado para ello.
15. Es necesario desterrar la absurda idea de que *“Lo mejor es enemigo de lo bueno”*. En realidad, *“Lo bueno es enemigo de lo mejor”*, pues nos induce al conformismo y a justificar el dejar de hacer los esfuerzos necesarios para mejorar las cosas.
16. La consigna debiera ser: *“Todo lo que se hace se puede mejorar. Por lo tanto, todo lo que se hace, se debe mejorar”*.
17. No acepte, por ningún motivo, que pasen seis meses sin que no se haya encontrado la forma de mejorar cada uno de los sistemas o procesos críticos de la empresa.
18. Su visión, su liderazgo y su persistencia, serán claves para instalar en su empresa una cultura de mejoramiento constante.



# Epílogo



## Epílogo

*Hemos llegado al final del viaje. Espero, sinceramente, que le haya servido al menos para mejor darse cuenta, de tres cosas:*

**Primero:** *Que, efectivamente, en las empresas se están generando pérdidas cuantiosas, debidas principalmente a derroches, pero también a defectos, a deterioros y a daños que afectan tanto a las personas como a los bienes de la empresa y al ambiente.*

**Segundo:** *Que existe, en lo anterior, una gran reserva de oportunidades para mejorar de manera sustantiva los resultados de cualquier empresa; aspecto que no ha sido explorado ni explotado suficientemente y,*

**Tercero:** *Que realizar un esfuerzo sistemático, serio y consistente, constituye una responsabilidad y un desafío ético, económico y de sana gestión, sobretodo en momentos de crisis.*

*En esto, el liderazgo que usted ejerza en su empresa o área, según sea gerente o supervisor, es esencial. Es más, de ello y de su persistencia dependerán los logros que obtenga.*

*Pero hay un aspecto más que no puedo dejar de resaltar y de insistir en él, por el valor que tiene en sí y por su incidencia en los resultados. Me refiero al “**factor persona**”. Le llamo, en este caso, “factor”, porque a todo lo que se le aplica un factor determinado aumenta o disminuye en la misma pro-*

*porción que el factor. Y si, en un extremo, el factor es cero, todo lo que se multiplica por cero es cero. ¿Se entendió?*

*Bien, permítame entonces decirle que la cantidad de información, de conocimiento, de opiniones, de experiencias, de talentos, de iniciativas, de creatividad, que existe en sus trabajadores, es de un valor incalculable. Y que, seguramente, se ha estado desaprovechando en gran medida.*

*Un destacado consultor norteamericano nos confidenciaba hace algunos años, en un seminario que dictaba en Chile, que muchos gerentes, de diversos países latinoamericanos, lo contrataban para que les ayudara a resolver algunos problemas.*

*“Yo viajaba desde Estados Unidos en primera clase -nos decía Frank, el consultor-, me esperaban en el aeropuerto y me llevaban a la empresa en el mejor auto de la compañía. Me reunía con el gerente general no más allá de 10 minutos y luego me iba todo el resto del día a recorrer la planta, a conversar con los trabajadores y con los supervisores. Y, al final del día, regresaba donde el gerente general, con la solución. Siempre -nos decía Frank- la solución la encontré dentro de la propia empresa y la mayoría de las veces me la dieron los propios trabajadores... ¡a quienes nunca nadie les consultó! Y me pagaban muy buenos honorarios, en dólares”. “Los mejores consultores del mundo -agregaba- suelen ser los propios trabajadores”.*

*¿Qué le parece? ¿No es como para pensarlo, un poquito al menos? Más que eso, creo es una gran lección.*

*En tiempos de crisis es normal que los trabajadores, supervisores y directivos estén mejor dispuestos, para colaborar con la empresa. ¡Aproveche la oportunidad! No la deje pasar. Es el mejor momento. Ya que tiene en sus manos un limón, hágase una limonada... ¡y disfrútela!*

*Haga que todos, sin perder de vista la competencia, externa a la empresa, presten atención a las incompetencias que aún prevalezcan al interior de ella. Luego, instale la idea de que:*

***“Todo lo que se hace, se puede mejorar... ¡siempre!  
Y, todo lo que se hace, se debe mejorar... ¡ahora!***

*Y, bajo esta premisa, al emprender una Guerra al **Derroche** bajo el concepto **¡Derroche Cero!** y un ataque frontal al **Factor 4D Negativo**, usted lo que más necesitará será de la colaboración de todos sus trabajadores. Interéselos, entusiásmelos y comprométalos, para que así ellos movilicen sus neuronas y se pongan a pensar en cómo ayudar a la empresa a mejorar las cosas y para estar mejor preparado cuando la crisis termine.*

*Aunque usted no lo crea, esto no es tan difícil. Más bien diría que es sólo cuestión de magia: Y la magia se llama...  
**¡Liderazgo y Motivación!***

*Si usted lo hace bien... ¡Se sorprenderá con los resultados que obtendrá!*

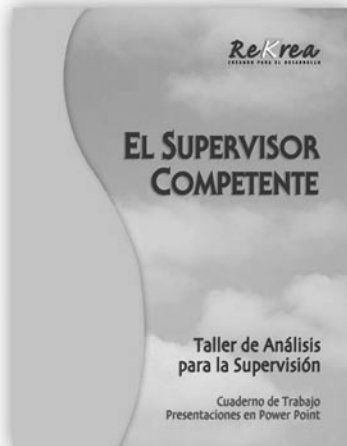


---

## OTRAS OBRAS DEL AUTOR



### SEMINARIO TALLER "El Supervisor Competente" (Basado en libro SuperVisión)



### TALLER "Derroche Cero" Optimizando el Uso de los Recursos (Basado en libro Crisis)



[seminarios@reKrea.cl](mailto:seminarios@reKrea.cl)

---



Rekrea Ltda.  
[www.rekrea.cl](http://www.rekrea.cl)  
email: [seminarios@rekrea.cl](mailto:seminarios@rekrea.cl)  
Fonos: 82802291 – 96192990  
Viña del Mar - Chile



# CRISIS

*¿Riesgo u Oportunidad?*

**“Si te tiran un limón, agárralo,  
hazte una rica limonada y...¡Disfrútala!”**

Tras las amenazas que surgen en momentos de crisis -dice el autor- suelen esconderse oportunidades que sólo unos pocos son capaces de visualizar. Las crisis, por lo tanto, nos deben poner en alerta, agudizar nuestros sentidos y, sobre todo, representar un desafío al ingenio y a la creatividad.

En esta línea de pensamiento, el autor sostiene que estos momentos de crisis constituyen, en sí mismos, una instancia obligada para una reflexión profunda, orientada a revisar y mejorar todo lo que se hace. La consigna para las empresas debiera ser: **“Todo lo que se hace, se puede mejorar... ¡siempre! Y, todo lo que se hace, se debe mejorar... ¡ahora!”**, sostiene.

Complementa su planteamiento, señalando que más que estar *preocupados* por la *competencia*, externa a la empresa, debiéramos estar *ocupados* en desterrar las *incompetencias* que aún subsisten al interior de las propias empresas.

Sostiene, también, que las pérdidas que derivan de Derroches, Defectos, Deterioros y Daños (el “Factor 4D Negativo), son de una magnitud que supera con creces lo que muchos gerentes cree, pero que al controlarlas, estas pérdidas no sólo se revierten sino que, automáticamente, se transforman en ganancias equivalentes.

Y, finalmente, propone métodos prácticos y sencillos para lograr este propósito, por la vía de aprovechar los talentos y capacidades de los trabajadores, de quienes sostiene que suelen ser *“los mejores consultores a quienes casi nunca se les consulta”*.



*Samuel Chávez Donoso*

El autor de este libro, Samuel Chávez Donoso, es ingeniero y posee un MBA en Dirección General de Empresas, en la Escuela de Negocios Española IEDE.

Ha escrito numerosos artículos sobre gestión de la prevención, control de pérdidas, liderazgo y supervisión, algunos de los cuales han sido publicados en España y en diversos países latinoamericanos. Es autor de los libros *“Re-Pensando la Seguridad como una Ventaja Competitiva”*, *“Re-Emplazando Paradigmas”*, *“SuperVisión”* y *“La Nueva Empresa”*. Ha creado el concepto PROCALSEDAD, un enfoque sistémico que integra Productividad, Calidad y Seguridad.

En su trabajo profesional ha dictado gran cantidad de seminarios y conferencias en Argentina, Bolivia, Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, Perú y Uruguay. Recientemente, ha desarrollado el Seminario-Taller *“El Supervisor Competente”* y el Taller *“Derroche Cero”*.

En 1996, el Consejo Nacional de Seguridad, de Chile, le distinguió como *“El Profesional de Prevención-1995”*, por el aporte que ha hecho al desarrollo conceptual de la profesión. Y, en el 2007 le fue otorgada la *Distinción ALASEHT 2006*, en la categoría “Persona Natural”, por parte de la Asociación Latinoamericana de Seguridad e Higiene en el Trabajo.



*“Todo lo que se hace,  
se puede mejorar.  
Por lo tanto, todo lo que se hace...  
¡Se debe mejorar!*

S. Chávez D.